

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

Effectivity Assessment of Company Personnel Policy

Bc. Sandra Tymlová

Plzeň 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení práce a poskytování cenných rad. Dále ředitelce personálního oddělení ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s. paní Ing. Michaele Veselé a referentce pro vzdělávání a rozvoj paní Věře Paškové, za jejich spolupráci a poskytování podkladů důležitých pro zhotovení této diplomové práce.

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	7
1 Společnost DURA Automotive CZ, k. s.	8
1.1 Charakteristika společnosti	8
1.2 Historie společnosti	8
1.3 Postavení na trhu	8
1.4 Organizační struktura	9
2 Poslání, vize a strategické cíle společnosti	11
2.1 Poslání společnosti	11
2.2 Vize společnosti	11
2.3 Strategické cíle	12
2.4 Strategie.....	12
3 Analýza podnikatelského prostředí podniku.....	13
3.1 Externí analýza – makroprostředí	13
3.2 Externí analýza – mezoprostředí	15
3.3 Matice EFE.....	16
3.4 Interní analýza – mikroprostředí	16
3.5 Matice IFE.....	21
3.6 Strategická analýza.....	22
3.6.1 Výběr optimální strategie	22
3.6.2 Hodnocení strategické analýzy	23
4 Rozdělení cílů dle metodiky Balanced Scorecard	24
5 Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál	26
5.1 Cíle v personální oblasti.....	26
5.2 Personální oddělení	28
5.2.1 Struktura personálního oddělení	28
5.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců dle pracovního zařazení	28
5.2.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví a věku	29
5.2.4 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	30
5.3 Analýza personálních činností	30
5.3.1 Personální plánování	31
5.3.2 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	32
5.3.3 Vzdělávání zaměstnanců	35
5.3.4 Motivace	37
5.3.5 Komunikace a informovanost zaměstnanců	39

5.3.6 BOZP a péče o zaměstnance	40
5.4 Průzkum spokojenosti zaměstnanců	42
5.5 Hodnocení personální práce	45
5.5.1 Personální controlling	45
5.5.2 Audit lidských zdrojů	46
5.5.3 Personální benchmarking	46
5.6 Dotazníkové šetření.....	46
5.6.1 Zpracování dotazníku	47
6 Posouzení připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů společnosti	55
6.1 Oblasti pro potenciální rozvoj	56
7 Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti	59
7.1 Opatření pro zvýšení efektivity personálního plánování	59
7.2 Opatření pro zvýšení efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců	61
7.3 Opatření pro zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců	64
7.4 Opatření pro zvýšení efektivity motivace	65
7.5 Opatření pro zvýšení efektivity komunikace a informovanosti zaměstnanců	66
7.6 Opatření pro zvýšení efektivity BOZP a péče o zaměstnance	68
7.7 Opatření pro zvýšení efektivity hodnocení personální práce	69
7.8 Celkové náklady na navrhovaná opatření	69
8 Analýza rizik navržených opatření a jejich ošetření	71
8.1 Identifikace rizik navržených opatření	71
8.2 Posouzení významnosti a stanovení velikosti rizika	72
8.3 Zhodnocení rizika.....	74
9 Závěr	75
10 Seznam obrázků	77
11 Seznam tabulek	78
12 Seznam zkratk	80
13 Seznam použitých zdrojů	81
14 Seznam příloh	84

Úvod

Diplomová práce se zabývá hodnocením efektivnosti personální politiky podniku. Tato práce vychází z činnosti společnosti DURA Automotive CZ, k. s. se sídlem v Blatné, která podniká v automobilovém průmyslu.

Personální politika podniku určuje pravidla konkrétních postupů personálního řízení, způsoby jednání s lidmi a jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních činností. Je odrazem významu lidí a etického přístupu k pracovníkům. Lidé jsou ve společnosti důležitým faktorem stability a výkonnostního růstu. Společnost může optimálně fungovat jen s motivovanými a týmově spolupracujícími zaměstnanci, musí dbát o trvalé zvyšování jejich kvalifikace a kompetencí. [7]

Hlavním cílem této práce je zhodnotit efektivnost personální politiky podniku a navrhnout cíle a opatření vzhledem ke stanoveným cílům, které pomohou zlepšit efektivitu personálního systému a podpoří realizaci strategie firmy.

Diplomová práce je rozdělena do 8 kapitol. První kapitola popisuje vybraný podnikatelský subjekt, kterým je DURA Automotive CZ, k. s. Druhá a třetí analyzují podnikatelské prostředí podniku, jeho poslání, vizi, cíle a strategii. Ve čtvrté kapitole jsou rozděleny strategické cíle dle metodiky Balanced Scorecard. Další analyzuje interní procesy se zaměřením na lidský kapitál, součástí této kapitoly je též dotazník, který se zaměřuje na personální oddělení, personální činnosti a průzkum spokojenosti zaměstnanců z pohledu managementu společnosti. Kapitola šestá se týká posouzení připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů společnosti. Zde jsou díky předchozí kapitole shrnuty silné a slabé stránky a z nich plynoucí potenciály pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů. V sedmé kapitole jsou ze zjištěných oblastí vedoucích ke zlepšení navržena konkrétní opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti a následně v osmé kapitole provedena analýza rizik plynoucích z těchto opatření.

1 Společnost DURA Automotive CZ, k. s.

1.1 Charakteristika společnosti

DURA Automotive CZ, k. s. je součástí divize Structural Systems (výrobní program v Blatné) a divize Exterior Systems (2 výrobní programy ve Strakoniciích) koncernu DURA Automotive Systems, Inc., sídlícího v Auburn Hills, Michigan, USA. Společnost je jedním z důležitých konstruktérů a výrobců dílů pro automobilový průmysl s působností v 15 zemích a zaměstnávající 11 tisíc zaměstnanců. [23]

DURA Automotive CZ, k. s. (dále jen DURA) sídlí v Blatné, v Riegrově ulice 495. Tento závod je zaměřen na výrobu dílů pro karosérie osobních vozů, především dveřních rámu, nosičů přístrojových desek a strukturovaných dílů karosérie pro společnosti Ford, Daimler, VW Group, PSA Peugeot Citroen a BMW Group. V menší míře závod v Blatné produkuje také boční výztuhy karosérií, výztuhy podlahových prahů a další menší karosářské díly. Závod v Blatné má k 1.1.2013 celkem 520 zaměstnanců a jeho obrat je 74 milionů dolarů. [23]

1.2 Historie společnosti

Společnost DURA byla založena zakladatelskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným dne 10.8.1994 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku u Okresního soudu Plzeň město se základním kapitálem ve výši 811.144 tis. Kč. Od 5.12.1995 je společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích. K 27.11.2006 byla společnost transformovaná na komanditní společnost. [23]

1.3 Postavení na trhu

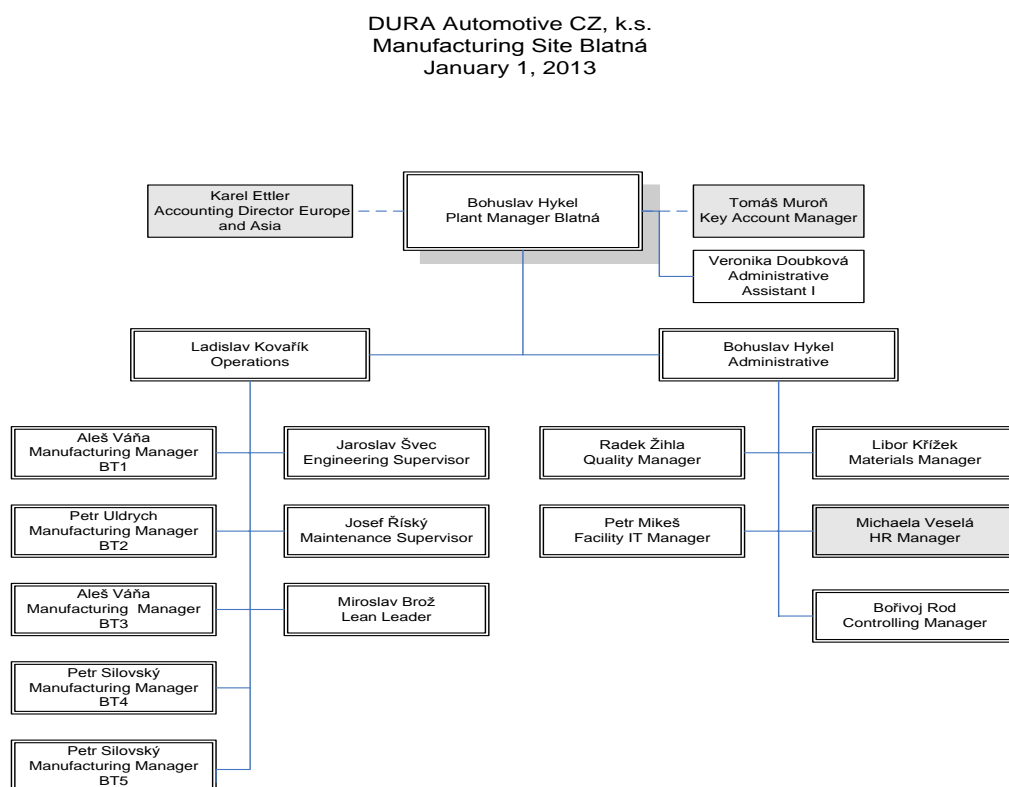
Společnost se každoročně umísťuje v horních místech žebříčku TOP 100 nejlepších českých firem, neustále zvyšuje svůj obrat a zisky. DURA se výrazně orientuje na týmovou práci, maximální produktivitu práce a samozřejmě na zákazníka. Dalším významným faktorem, kterým společnost vyčnívá nad konkurencí, je charakter výroby. Při zahájení podnikání byl kladen důraz na nízkou cenu pracovní síly a výrobky, které zde byly vyráběné, měly značný podíl ruční práce. Dnes je ovšem upřednostňována vysoká odbornost a jazyková znalost zaměstnanců, což s vysokou kvalitou a produktivitou práce prezentuje firmu jako moderní podnik evropského formátu, který

je schopen pracovat s těmi nejmodernějšími metodami, jako jsou MOST, TPM, štíhlá výroba, metoda rychlých změn, 6S, SMED a Just in time, a plně je využívat. [23] [25]

Mezi stálé zákazníky firmy patří: BMW group, Daimler, Chrysler, Ford, General Motors, PSA Peugeot Citroen, Renault Nissan, Suzuki, VW Group, Volvo a Opel. [23]

1.4 Organizační struktura

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: [23]

Obrázek číslo 1 znázorňuje organizační strukturu společnosti DURA. Nejvyšší postavení má ředitel Bohuslav Hykel, pod kterým je výrobní ředitel Ladislav Kovařík, manažer kvality, IT oddělení, oddělení logistiky, HR oddělení a finanční oddělení. Výrobní ředitel Ladislav Kovařík má pod svým vedením výrobní týmy BT. Celkem má DURA pět výrobních týmů, tzv. Business teamy (BT), což jsou týmy odborníků, kteří řídí, organizují, trénují a poskytují servis samostatnému výrobnímu týmu (SVT). Každý BT má svého vedoucího pracovníka, THP pracovníky (kvalitáře, technologa, průmyslového inženýra, TPM koordinátora a BT koordinátora) a SVT (dělníky režijní a jednicové). [23]

„SVT (samostatný výrobní tým) je nejmenším týmovým seskupením, v němž jsou sjednocujícími prvky společné výrobní úkoly, vzájemná úzká součinnost a spolupráce, schopnost a ochota navzájem se zastoupit i nést případné důsledky pochybení některého člena týmu. Hlavním výsledkem práce tohoto týmu je dosažení požadované produkce, jak co do množství, tak do kvality, při dodržování technologických postupů, zásad bezpečné práce, ochrany životního prostředí a dalších faktorů pracovní činnosti. Míra plnění všech těchto požadavků se promítá do výše týmové prémie jako součásti hodinové mzdy. Týmová prémie, jejíž výše je stejná pro všechny členy SVT, tvoří přibližně 1/3 hodinové mzdy, a je proto významným motivačním nástrojem závislým na „týmovém“ chování každého jednotlivce. Díky tomu ji lze označit za určitý samoregulační mechanismus pro výsledky SVT.“ [23]

2 Poslání, vize a strategické cíle společnosti

2.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti DURA spočívá v kvalitním a efektivním zajišťování těch nejlepších produktů k plné spokojenosti všech svých zákazníků. Jedná se o týmovou společnost, která je řízena svými zákazníky. Ve výrobním systému používá nejlepší podnikatelské metody, praktiky a dostupné technologie, má vysokou produktivitu a kvalitu, která zajišťuje vlastníkům a spolupracovníkům perspektivu a rostoucí životní úroveň. [23]

2.2 Vize společnosti

Vize společnosti je stanovena na následující období 3 let, tj. do roku 2016.

Společnost si chce udržet postavení jednoho z nejlepších světových dodavatelů pro automobilový průmysl. I nadále hodlá uspokojovat své zákazníky vysokou kvalitou a nízkou cenou. Bude proto usilovat o ještě vyšší zkvalitnění výroby a vyšší kvalifikaci svých zaměstnanců.

- Zákazníci – společnost má své zákazníky u všech světových značek osobních automobilů (BMW group, Ford, PSA Peugeot Citroen, VW Group atd.). DURA chce v následujícím horizontu 3 let získat větší množství zakázek, čehož chce docílit právě dalším zkvalitněním výroby a zvýšením kvalifikace svých zaměstnanců.
- Produkt a jeho výjimečnost – v Evropě konkurují společnosti DURA celkem tři společnosti, které vyrábějí v podstatě stejný sortiment výrobků, stejnou technologií a stejnými procesy. V letech 2008 – 2011 konkurence získala většinu zakázek, protože DURA byla v roce 2008 v tzv. „Chapter 11“ (ochrana před věřiteli), což mělo vliv i na další roky. Rok 2012 a především rok 2013 jsou mnohem úspěšnější a společnost chce i nadále zvyšovat množství získaných zakázek.
- Popis trhu a jeho segmentů – DURA má své zákazníky po celém světě. Snahou společnosti je u těchto zákazníků získávat stále vyšší objemy zakázek.
- Technické technologické a užitné přednosti produktu – DURA pracuje s nejnovějšími metodami průmyslového inženýrství, které jim umožňují dosahovat vysoké produktivity práce a celkové efektivnosti výroby. [23] Společnost bude investovat do nových strojů, nástrojů a modernějšího vybavení, aby si mohla udržovat technologický náskok před konkurencí.

- Sociální koncepce – společnost chce zvyšovat bezpečnost práce a předcházet nehodám v rámci všech svých zařízení. Snažit se o rovné příležitosti pro své zaměstnance v jednotlivých týmech, rozvíjet jejich dovednosti a dbát na osobní rozvoj.

2.3 Strategické cíle

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize.“ [4, str. 36] Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tedy specifický, měřitelný, dosažitelný, orientovaný na výsledek, časově vymezený, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřený na zdroje. [4]

Společnost DURA si v horizontu 3 let, tedy do roku 2016, vytyčila následující strategické cíle:

- růst provozního zisku – dosáhnout v roce 2016 hodnoty 15, 93 milionů dolarů,
- zvýšit objem produkce – cílem je získat každoročně minimálně 2 projekty pro produktové skupiny,
- zvýšit produktivitu výroby u výrobních týmů – cílem je do roku 2016 dosáhnout minimálního zvýšení o 6 %,
- snížit počet QR (počet reklamací) a snížit PPM (počet reklamovaných kusů na 1 mil. dodaných) – cílem je dosáhnout $QR \leq 75$ a $PPM \leq 25$,
- zavést plán „Povinné školení“.

2.4 Strategie

Každý rok je pro společnost velice důležité získat od světových automobilek nové projekty. Aby nové projekty společnost získala, musí být zákazníci spokojeni s kvalitou výrobků a služeb. Společnost by neměla volit příliš agresivní strategie, jako je dopředná, zpětná a horizontální integrace, ale strategie intenzivní, jako je penetrace trhu, rozvoj trhu nebo rozvoj produktu. DURA by měla zvyšovat především konkurenční vlastnosti a svoji sílu v odvětví. Společnost by mohla pro dosažení cílů využít strategie penetrace trhu v kombinaci se strategií dodávek řešených plně podle přání zákazníka. [10] [11]

3 Analýza podnikatelského prostředí podniku

Podnikatelské prostředí je rozděleno na dvě části, a to na externí a interní prostředí. Externí prostředí se dále rozděluje na makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku) a mezoprostředí (toto prostředí může podnik ovlivňovat částečně pomocí nástrojů marketingu). Interní prostředí zahrnuje mikroprostředí, které může podnik ovlivňovat přímo svými činnostmi. [10]

3.1 Externí analýza – makroprostředí

Legislativa

Společnost se musí řídit platnými českými a zahraničními zákony, vyhláškami, standardy a normami, jako jsou například obchodní zákoník, zákon o účetnictví a daňové zákony, dále sem také patří zákony týkající se ochrany životního prostředí aj. Konkrétně personální oddělení se musí řídit zákonem č. 2/ 1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, č. 40/ 1964 Sb., občanským zákoníkem, č. 187/ 2006 Sb., zákony o nemocenském pojištění, č. 586/ 1992, Sb., o daních z příjmů, zákoníkem práce (zákon číslo 262/ 2006 Sb.), nařízením vlády č. 590/2006Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci aj.

Velkým problémem na území ČR je, že se tyto zákony a normy poměrně často mění.

Demografie

Ve městě Blatná žije celkem 6 709 obyvatel (celkem 70 657 v okrese Strakonice). Za posledních deset let obyvatel spíše ubývá, než přibývá. Co se týče národnostního složení, převažuje národnost česká (98,16%), o zbytek procent se dělí národnost moravská, slovenská, romská, německá, ruská, ukrajinská a vietnamská. Nezaměstnanost v okrese Strakonice oproti roku 2012 klesla z 9,60% na 7,10%, nezaměstnaných je 3 486 osob. [15]

Co se týče vzdělání, převažuje zde středoškolské s maturitou (49% obyvatel), druhým nejpočetnějším vzděláním je vyučení bez maturity (28% obyvatel). O zbývajících 23% se dělí základní vzdělání (13% obyvatel) a vysokoškolské vzdělání (10% obyvatel). V kraji je velmi nízký počet osob s vysokoškolským vzděláním, zejména pak v oblasti strojírenství, v čemž, spolu s nízkou nezaměstnaností, vidí společnost hrozbu. [15]

Ekonomika

Makroekonomické ukazatele ovlivňují vývoj společnosti, a to především míra nezaměstnanosti v kraji, která byla již zmíněna, míra inflace, HDP a měnový kurz. Z tabulky číslo 1 je možno vidět, že predikce míry inflace bude v následujícím období klesat a HDP bude růst, což je pro společnost pozitivní. Jelikož má společnost zákazníky po celém světě, je také důležitá predikce měnového kurzu, kde se nepředpokládají výrazné výkyvy.

Tabulka 1: Predikce vybraných makroekonomických ukazatelů

	2013	2014	2015	2016
Míra inflace	2,1	1,7	1,9	1,1
HDP	0,1	1,2	2,1	2,6
Měnový kurz CZK/EUR	25,4	25,2	24,9	24,6
Měnový kurz CZK/USD	19,6	19,3	19,1	18,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle [18]

Technologie

Společnost pracuje s nejnovějšími metodami průmyslového inženýrství, jako je MOST, TPM, štíhlá výroba, metoda rychlých změn, 6S, SMED a Just in time. [23] Výrobní technologie se neustále modernizují a zdokonalují. Společnost musí reagovat na vysoké požadavky zákazníků, bude investovat do nových strojů, nástrojů a do modernějšího vybavení (viz příloha A).

Ekologie

Jelikož společnost vyrábí výrobky pro automobilový průmysl, musí plnit požadované technologické normy ISO 16949:2009 a environmentální normy 14001:2004. Společnost se nově pyšní získaným certifikátem Energy Management System – ISO 50001:2011, který získala jako jedna z prvních v České republice 2.1.2013.

3.2 Externí analýza – mezoprostředí

Vyjednávací síla zákazníků

Společnost, jak již bylo řečeno výše, má zákazníky po celém světě. Mezi zákazníky patří BMW group, Daimler, Chrysler, Ford, General Motors, PSA Peugeot Citroen, Renault Nissan, Suzuki, VW Group, Volvo a Opel. DURA se řídí heslem „náš zákazník, náš pán“. Vyjednávací síla těchto zákazníků, jelikož jde o největší automobilové firmy na světě, je obrovská. Zákazníci si diktují veškeré podmínky a v případě jejich nesplnění pro ně není problém přejít ke konkurenci.

Vyjednávací síla dodavatelů

Obchodní síla společnosti není příliš vysoká. DURA se proto snaží nakupovat materiál u jednoho dodavatele, aby získávala množstevní slevy a stala se pro tohoto dodavatele významnějším zákazníkem. V případě, že by dodavatel, od kterého DURA nakupuje materiál, zbankrotoval, je pro společnost těžké najít dodavatele nového, jelikož materiál, který nakupuje, je ve většině případů příliš specifický.

Společnost má dodavatele jak v České republice, tak v zahraničí. Největší dodavatelé DURY jsou společnosti S. N. O. P CZ a. s., SSAB emea AB, E M W a Becker Stahl Service GmbH.

Rozvoj substitučních produktů

Konkurenci se daří vyrábět substituční výrobky, což je, jak se ukázalo již v letech 2008 – 2011, kdy společnost přišla o většinu zakázek, významnou hrozbou.

Potenciál pro vstup nových konkurentů

Společnost nepředpokládá, že by je mohl v nejbližší době ohrozit nově nastupující konkurent. To ovšem neznamená, že by se tak nemohlo stát v horizontu následujících deseti let, jelikož společnost Hyundai a Kia se snaží na evropský trh dostat své dodavatele, kteří by mohli společnosti začít konkurovat.

Rivalita mezi konkurenčními firmami

Společnost má v Evropě tři velké konkurenty (Wagon Automotive s. r. o., Linde Wiemann s. r. o. a Kirchhoff), kteří vyrábějí stejné výrobky, stejnými technologiemi i procesy. V letech 2008 – 2011 konkurence získala většinu všech zakázek. V roce 2012 DURA ovšem opět nabyla důvěry zákazníků a získává nové zakázky.

3.3 Matice EFE

Pomocí matice EFE (viz tabulka číslo 2) se provede hodnocení výsledků externí analýzy. [10] „Celkový vážený poměr ukazuje celkovou pozici v externím prostředí (tj. citlivost záměru na externí prostředí). Nejlepší hodnocení = 4, nejhorší = 1, střední = 2,5.“ [10, str. 29]

Tabulka 2: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Známka	Součin
Prověření stálí dodavatelé	0,05	1	0,05
Žádní noví konkurenti v plánovaném období	0,1	3	0,3
Vývoj makroekonomických ukazatelů	0,2	4	0,8
Velké množství potenciálních zákazníků	0,1	3	0,3
Technologie	0,1	3	0,3
Hrozby			
Vysoké ekologické požadavky a požadavky na kvalitu	0,05	2	0,1
Nízký počet osob s vysokoškolským vzděláním	0,08	1	0,08
Konkurence v oboru	0,2	3	0,6
Velká závislost na dodavatelích	0,02	1	0,02
Substituční výrobky	0,1	3	0,3
Celkem	1		2,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Součin vážených poměrů všech faktorů je 2,85, což znamená, že podnikatelský záměr je středně závislý na externím prostředí podniku.

3.4 Interní analýza – mikroprostředí

Management

Management společnosti, jak již bylo popsáno v podkapitole číslo 1.4, tvoří ředitel společnosti, vedoucí výroby, kvality, IT, logistiky, HR, finančního oddělení a vedoucí jednotlivých BT. Management se zabývá strategickými záměry a plánováním ve střednědobém časovém horizontu. Pro implementaci stanovené strategie využívá komplexní model měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard (BSC). Centrální BSC je plánováno na poradě vedení a finanční údaje jsou doplněny vedoucím finančního oddělení. Zároveň si stanoví své BSC také každé oddělení BT a PT. Tyto podoby BSC jsou následně představovány a schvalovány na poradě vedení. Následně si každý THP a vedoucí zaměstnanec nastaví své tzv. „Osobní BSC“, které mu schválí či upraví jeho nadřízený a na základě tohoto BSC je pak v průběhu roku hodnocen.

Co se týče personálního managementu, společnost si uvědomuje, jak je důležité investovat do oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a svým zaměstnancům poskytuje několik školení ročně, aby zvýšila jejich kvalifikaci. Personální management a jeho činnosti bude popsán v následující kapitole.

Marketing „5P“

Společnost v České republice nemá žádné marketingové oddělení, marketing má na starosti mateřská společnost, konkrétně výkonný viceprezident a obchodní ředitel François Stouvenot. DURA v Blatné má pro svou propagaci pouze letáčky, které jsou společné pro všechny závody, a své webové stránky, ovšem jen v anglickém jazyce (www.duraauto.com). Dále má vlastní reklamní předměty, jako jsou různé propisky, hrníčky, bloky a jiné, které získává od mateřské společnosti.

Finance a účetnictví

Pro sestavení finanční analýzy jsou v tabulce číslo 3 uvedeny potřebné položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro roky 2011 – 2012, rok 2013 je převzat z finančního plánu, který byl poskytnut finančním oddělením společnosti.

Tabulka 3: Údaje pro výpočet finanční analýzy

Údaje pro výpočet finanční analýzy			
(v celých tisících korunách)			
ROK	2011	2012	2013
Celková aktiva	2 469 227	2 456 502	2 473 609
Oběžná aktiva	1 377 763	1 293 181	1 394 830
Krátkodobý FM	242 757	182 003	208 680
Zásoby	166 509	146 169	153 137
Celková pasiva	2 469 227	2 456 502	2 473 609
Cizí zdroje	1 231 466	1 217 343	1 275 377
EBIT	53 672	172 600	185 828
EAT	53 559	172 259	185 471
Tržby	4 256 785	3 991 950	4 202 256
Vlastní kapitál	1 236 381	1 237 766	1 241 774
Krátkodobé závazky	645 473	760 080	796 315

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

➤ **Rozdílové ukazatele**

- *Čistý pracovní kapitál (ČPK)*

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \text{ ([4])}$$

$$\text{ČPK 2011} = 732\,290 \text{ Kč}$$

$$\text{ČPK 2012} = 533\,101 \text{ Kč}$$

$$\text{ČPK 2013} = 598\,515 \text{ Kč}$$

Platí, že čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Základním požadavkem je, že jeho hodnota musí být kladná. [4] V roce 2011 je tento ukazatel nejvyšší díky nejvyšší hodnotě oběžných aktiv a nejnižší hodnotě krátkodobých závazků.

➤ **Poměrové ukazatele**

- *Ukazatele rentability*

- *Rentabilita vlastního kapitálu = Zisk po zdanění * 100 / Vlastní kapitál [4]*

$$\text{ROE 2011} = 4 \%$$

$$\text{ROE 2012} = 14 \%$$

$$\text{ROE 2013} = 15 \%$$

Nejvyšší rentability vlastního kapitálu dosahuje společnost v roce 2013, kdy dosahuje také nejvyššího zisku (v tomto roce na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,15 Kč čistého zisku). Minimální hodnota by měla být vyšší než 10%, což společnost v letech 2012 a 2013 splňuje. [4]

- *Rentabilita tržeb = Zisk po zdanění * 100 / Tržby [4]*

$$\text{ROS 2011} = 1 \%$$

$$\text{ROS 2012} = 4 \%$$

$$\text{ROS 2013} = 4 \%$$

Nejvyšší rentability tržeb dosahuje společnost v roce 2012 a 2013, kdy dosahuje nejvyššího zisku (v těchto letech na 1 Kč tržeb připadá 0,04 Kč čistého zisku).

- *Rentabilita aktiv = Zisk před zdaněním * 100 / celková aktiva* [4]

ROA 2011 = 2,17 %

ROA 2012 = 7,01 %

ROA 2013 = 7,50 %

Doporučená hodnota je alespoň 10 %, což společnost nedosahuje v žádném roce. Společnost by se měla snažit snižovat celková aktiva. [4]

Nejvyšší rentability aktiv dosahuje společnost v roce 2013, kdy má nejvyšší zisk (v tomto roce na 1 Kč tržeb připadá 0,0750 Kč čistého zisku).

➤ **Ukazatele likvidity**

- *Okamžitá likvidita = Pohotové platební prostředky / Krátkodobé závazky* [4]

OL 2011 = 0,38

OL 2012 = 0,24

OL 2013 = 0,26

Přijatelná hodnota okamžité likvidity je 0,2. [4] Společnost dosahuje této hodnoty v letech 2012 a 2013. V roce 2011 se nachází mírně nad přijatelnou hodnotou z důvodu vysoké hodnoty krátkodobého finančního majetku a nízké hodnoty krátkodobých závazků.

- *Pohotová likvidita = (OA – Zásoby) / Krátkodobé závazky* [4]

PL 2011 = 1,88

PL 2012 = 1,51

PL 2013 = 1,56

Doporučená hodnota pohotové likvidity je vyšší než 0,8. Pokud je hodnota vyšší než 1, znamená to, že společnost disponuje nadměrnou výší oběžných aktiv, která způsobují neproduktivní využívání vložených prostředků. [4]

- *Běžná likvidita = OA / Krátkodobé závazky* [4]

BL 2011 = 2,13

BL 2012 = 1,7

$$BL\ 2013 = 1,75$$

Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5. [4]
Společnost se pohybuje v doporučených hodnotách ve všech letech.

➤ **Ukazatele aktivity**

- *Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva* [4]

$$OCA\ 2011 = 1,72$$

$$OCA\ 2012 = 1,63$$

$$OCA\ 2013 = 1,70$$

Doporučená hodnota je 1, to znamená, že aktiva nejsou využívána ve společnosti efektivně. Společnost by se je měla snažit snižovat. [4]

➤ **Ukazatele zadluženosti**

- *Celková zadluženost = cizí zdroje / pasiva* [4]

$$2011 = 0,498$$

$$2012 = 0,495$$

$$2013 = 0,515$$

Doporučená hodnota zadluženosti je pod 50%. [4] Společnost se nachází v doporučených hodnotách, což znamená, že je financována napůl z cizích a napůl z vlastních zdrojů. Společnost by si měla udržovat i nadále stejnou výši celkové zadluženosti.

Výroba

Společnost získala ocenění „Zlaté vejce“ za kvalitu v rámci celého koncernu Dura Automotive, kterou chce i nadále udržet. Za rok 2013 (leden – říjen) dosahuje hodnoty PPM (počet reklamovaných kusů na 1 milion dodaných) celkem 291 PPM, ačkoli byl plán pro rok 2013 dosáhnout hodnoty ≤ 50 . Společnost by se tedy měla snažit snižovat počty reklamovaných kusů. Hodnota QR (počet reklamací) dosahuje za měsíce leden – říjen hodnoty 38 QR, cíl pro rok 2013 je ≤ 100 . Pro společnost pohybující se v automobilovém průmyslu, je tato hodnota velice dobrá. Co se týče zmetkovitosti, vykazuje výroba pouhých 3%.

Informační systémy

Společnost využívá informační systémy Sharepoint a logistický systém SAP, do kterého má z personálního úseku povolený vstup pouze odpovědný pracovník a různé zákaznické portály. Personalisté používají k evidenci pracovníků ve společnosti integrovaný ekonomický informační systém od společnosti IIS Tábor, s. r. o., MS Access, který slouží personalistům pro sledování period školení, a systém pro evidenci docházky. [23] Jelikož personalisté využívají několik programů, kdy do každého zadávají jiné informace, je nutné zakoupit jednotný ucelený personální informační systém.

3. 5 Matice IFE

Pomocí matice IFE (viz tabulka číslo 4) se provede hodnocení výsledků interní analýzy. [10] „Celkový vážený poměr hodnotí interní pozici podniku nebo strategického záměru. Nejlepší hodnocení = 4, nejhorší = 1, střední = 2,5.“ [10, str. 44]

Tabulka 4: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Známka	Součin
Časté školení zaměstnanců	0,05	3	0,15
Technologické vybavení	0,2	4	0,8
Velmi nízký počet reklamací	0,1	3	0,3
Vysoká úroveň plánování, organizování a řízení	0,1	4	0,4
Velmi nízká zmetkovitost	0,05	3	0,15
Slabé stránky			
Obrat celkových aktiv	0,2	1	0,2
Rentabilita	0,05	2	0,1
Informační systém v personální oblasti	0,1	1	0,1
Marketing	0,1	2	0,2
PPM	0,05	2	0,1
Celkem	1		2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový vážený poměr je 2,5. To znamená, že interní prostředí má střední vliv na podnikatelský záměr.

3.6 Strategická analýza

Velice důležité je stanovit nejefektivnější strategii pro dosažení dlouhodobých cílů. Je nutné vycházet ze zpracované vize společnosti a z dlouhodobých cílů. [10]

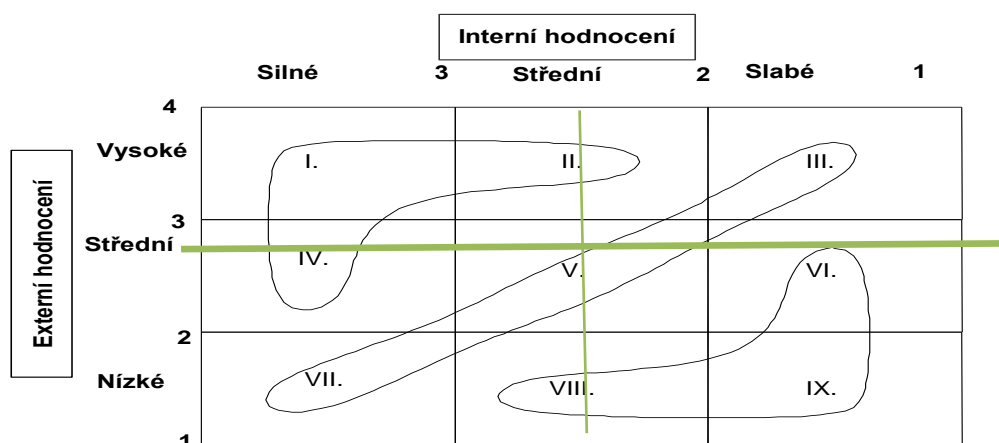
3.6.1 Výběr optimální strategie

- Matice IE

Při konstrukci matice IE vycházíme z již zkonstruovaných matic EFE a IFE, které vycházejí z externího a interního podnikatelského prostředí. [10]

Z matice EFE vyšlo, že celkový vážený poměr je 2,85, a z matice IFE vyšel celkový vážený poměr 2,5.

Obrázek 2: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

Po zakreslení hodnot, které vyšly z matice EFE a IFE, bylo zjištěno, že se společnost nachází v 5. kvadrantu = „Udržuj a potvrzuj“. Společnost může stávající stav udržet. Použitelné strategie jsou: Penetrace trhu a Rozvoj produktu. [10]

- Matice TAS

Podle výsledků z matice TAS (viz příloha B) by společnost DURA měla použít strategii penetrace trhu.

3.6.2 Hodnocení strategické analýzy

Společnost by měla uplatňovat strategii penetrace trhu. Tato strategie společnosti vyšla v případě matice IE i matice TAS. Strategii penetrace na trh by, i vzhledem ke stanovené vizi, měla společnost kombinovat se strategií dodávek řešených plně podle přání zákazníka. „Tato strategie je založena na dlouhodobém vytváření spolupráce se zákazníkem a vzájemné důvěře.“ [11, str. 85] Protože bude cílem zvýšit množství získaných zakázek u těchto zákazníků, bude se společnost snažit nabízet zboží s nejvyšší kvalitou, vyrobené nejmodernějšími technologiemi, a být tak lepší než konkurence. Nové technologie si vyžádají i důkladné proškolení zaměstnanců, za což bude zodpovědné personální oddělení. Důležitá bude motivace pro zvýšení pracovního výkonu a důkladný výběr nových zaměstnanců. „Rozhodující část nemotných zdrojů podniku, především zaměstnanci, musí mít zcela perfektní znalosti z prostředí zákazníka, až po detaily, aby se použití této strategie setkalo s úspěchem pro obě smluvní strany.“ [11, str. 85]

4 Rozdělení cílů dle metodiky Balanced Scorecard

Společnost DURA již od roku 2002 používá komplexní model měření a řízení výkonnosti Balanced Scorecard (BSC). „Tento model našel takovou metodologii, která transformuje strategickou vizi a její cíle do účelně rozčleněných čtyř perspektiv. Největší přínos modelu spočívá v dokonalém rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, které mají stanovené úkoly včetně měřítek pro jejich splnění.“ [11, str. 40] Model BSC se skládá z finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, interních procesů a perspektivy učení se a růst. [6] Společnost plánuje BSC vždy pro následující rok. Cíle zůstávají ve většině případů stejné a mění se pouze cílová hodnota, která je každý rok upravovaná podle výsledků. Z tohoto důvodu je v tabulce číslo 5 - 8 znázorněn BSC společnosti pro rok 2014 podle jednotlivých perspektiv, následující roky (2015 a 2016) jsou naplánované za pomoci finančního oddělení (viz příloha C a příloha D).

Tabulka 5: Finanční perspektiva společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Finanční perspektiva	Dosáhnout plánovaného EBITDA	11, 61 mil. \$
	Snížit % administrativních nákladů na celkovém obratu.	$\leq 0,1\%$
	Snížit % celkových nákladů na jakost vůči celkovému obratu.	$\leq 2,82\%$
	Snížit množství zásob.	3,261 mil. \$
	Nepřekročit roční rozpočet na investiční projektové náklady.	$\leq 10,140$ mil. \$
	Získat každoročně minimálně 2 projekty pro produktové skupiny.	2 projekty

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Tabulka 6: Zákaznická perspektiva společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Zákaznická perspektiva	Snížit počet zákaznických zatížení (QR – počet reklamací) a snížit PPM (počet reklamovaných ks na 1 mil. dodaných).	PPM \leq 35
		QR \leq 80
	Počet dodávek, které by zastavily výrobní linku zákazníka.	0 dodávek
	Včasnost dodávek.	na čas
	Dosáhnout "zeleného statusu" pro všechny zákazníky z hlediska kvality produktů.	"zelený status"

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Tabulka 7: Interní procesy společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Interní procesy	Zvýšit produktivitu výroby u výrobních týmů.	\geq 2%
	Použít globální štíhlé metody řízení.	100%
	Snížit % režijních nákladů na materiály vůči obratu.	\leq 3,51%
	Zvýšit výsledky 5S/ 6S.	\geq 4,5 bodů
	Zvýšit výsledky štíhlého auditu.	\geq 7,6 bodů

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Tabulka 8: Perspektiva učení se a růst společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Perspektiva učení se a růst	Zvýšit zaměstnaneckou informovanost a zlepšit komunikaci směrem „zdola nahoru“.	100%
	Zavést plán povinného školení.	100%
	Snížit počet zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů.	\leq 700%
	Snížit absenci (do 4 týdnů).	\leq 2,4%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

5 Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál

Po provedení analýzy prostředí podniku, je nutné zanalyzovat také interní procesy, které se budou zaměřovat především na lidský kapitál. V této kapitole bude nejprve seznámeno s cíli personálního oddělení, následně bude představeno personální oddělení ve společnosti DURA, provedena analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál s cílem nalézt silné a slabé stránky personálních činností, vyhodnocen dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců a nakonec bude analyzován dotazník, který se zaměřoval na personální oddělení, personální činnosti a průzkum spokojenosti zaměstnanců z pohledu managementu společnosti.

5.1 Cíle v personální oblasti

Cíle personálního oddělení vycházejí z celopodnikového Balanced Scorecard a opět se sestavují na následující rok. V následující části bude představeno BSC personálního oddělení pro rok 2014, roky 2015 a 2016 se nacházejí v příloze E a F a byly sestaveny personální ředitelkou společnosti. Tyto cíle spoluurčují zaměření analýzy interních procesů.

Pro rok 2014 má personální oddělení vytyčeny následující cíle.

- **Finanční perspektiva**

Aby personální oddělení podpořilo cíl zvyšování zisku, musí snižovat náklady. Cílem bude tedy dodržovat plán režijních nákladů, plán nákladů na vzdělávání a eliminovat zneužívání nemocenských dávek. V tabulce číslo 9 je možné vidět BSC (finanční perspektivu) pro personální oddělení pro rok 2014.

Tabulka 9: BSC - finanční perspektiva personálního oddělení pro rok 2014

Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Dodržet plán režijních nákladů	Režijní náklady/obrat	personální ředitelka	0,032%
Dodržet plán nákladů na vzdělávání	Celková výše nákladů na vzdělávání	personální referentka	935 000 Kč/rok
Eliminování zneužívání nemocenských dávek	Provádění kontrol dodržování režimu nemocného v prvních 21 kalendářních dnech dle požadavků nadřízeného	personální referentka	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

- **Zákaznická perspektiva**

Aby personální oddělení podpořilo cíle z hlediska zvyšování kvality, musí uskutečnit vzdělávací akce pro zaměstnance. V tabulce číslo 10 je možné vidět BSC (zákaznickou perspektivu) pro personální oddělení pro rok 2014.

Tabulka 10: BSC – zákaznická perspektiva personálního oddělení pro rok 2014

Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Uskutečnit workshop s cílem vyšší standardizace činností v PT a zejména zpřesnění výstupů pro ostatní BT/PT	Uskutečnění WS, prezentace výsledků	personální ředitelka	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

- **Interní procesy**

Důležitým celopodnikovým cílem je zvyšování produktivity u výrobních týmů. Personální oddělení si proto dalo za cíl snižovat procento absence zaměstnanců a procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů. V tabulce číslo 11 je možné vidět BSC (interní procesy) pro personální oddělení pro rok 2014.

Tabulka 11: BSC – interní procesy personálního oddělení pro roky 2014

Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Snížit procento absence zaměstnanců	Počet zameškaných dnů/fond pracovní doby	personální ředitelka	$\leq 2,4\%$ / rok
Snížit procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů	Počet zameškaných dnů x 106 /fond pracovní doby	Oddělení BOZP	$\leq 700\%$ / rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

- **Perspektiva učení se a růst**

Celopodnikovými cíli v této perspektivě jsou zvyšování zaměstnanecké informovanosti a zlepšování komunikace směrem „zdola nahoru“. Personální oddělení proto bude dbát na to, aby byl zpravodaj DURA vydáván 1x měsíčně, průzkum spokojenosti zaměstnanců byl prováděn opakovaně 1x ročně a aby bylo zavedeno pravidelné roční setkání ředitele závodu s jeho zaměstnanci. Hodnocení týmových auditů a auditu 6S podpoří personální úsek svým cílem získat za personální oddělení z týmového auditu hodnotu 90 a z auditu 6S hodnoty 7,6. Posledním důležitým cílem bude rozšířit znalosti a dovednosti členů personálního oddělení realizací dvou odborných školení:

personalistika/ mzdy/ BOZP + EXCEL. V tabulce číslo 12 je možné vidět BSC (perspektivu učení se a růst) pro personální oddělení pro rok 2014.

Tabulka 12: BSC – perspektiva učení se a růst personálního oddělení pro rok 2014

Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Realizace průzkumu	personální ředitelka	1 x ročně
Zavést roční setkání ředitele závodu se zaměstnanci	Realizace setkání	personální ředitelka	1 x ročně
Vydávat zpravodaj DURA	Realizace vydávání zpravodaje DURA	personální ředitelka	1 x měsíčně
Týmový audit	Dosažený počet bodů	personální referentka mzdová účetní	90
Audit 6S	Dosažený počet bodů	personální ředitelka	7,6
Rozšiřovat znalosti a dovednosti členů PT - absolvování 2 odborných školení: personalistika/mzdy/ BOZP + EXCEL	Realizace školení	personální referentka	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

5.2 Personální oddělení

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ [1, str. 34]

5.2.1 Struktura personálního oddělení

Personální oddělení spadá pod vedení ředitele závodu Ing. Bohuslava Hykela. Na tomto oddělení pracují celkem 4 pracovníci. Vedoucí postavení má personální ředitelka Ing. Michaela Veselá, již jsou podřízené tři referentky personálního oddělení. Dále pod toto oddělení spadají čtyři mzdové účetní a dva technici BOZP.

5.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců dle pracovního zařazení

Ve společnosti DURA pracuje ke dni 31.10.2013 celkem 590 zaměstnanců. Od roku 2007 se počet zaměstnanců, jak je vidět v tabulce číslo 13, snižuje z počtu

831 na pouhých 528 zaměstnanců, z toho k největšímu snížení došlo u kategorie jednicových dělníků, a to zhruba o 250 dělníků. K snižování stavu zaměstnanců v uplynulých letech došlo především vlivem ukončení několika dlouhodobých projektů. Následně se připravovaly projekty nové a již během roku 2013 je patrný nárůst počtu zaměstnanců (očekávaný počet zaměstnanců k 31.12.2013 je 610). V letech 2014-2016 je naplánován další růst v souvislosti s nově získanými projekty.

Tabulka 13: Vývoj počtu zaměstnanců

	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DURA Blatná	831	805	708	656	606	528
z toho kat. Dj	578	562	482	441	409	327
Dr	167	156	141	130	111	115
THP	86	87	85	85	86	86

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

5.2.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví a věku

Společnost zaměstnává více mužů než žen, což je dáno především oborovým zaměřením společnosti. V tabulce číslo 14 je možno sledovat vývoj počtu mužů a žen od roku 2007 do roku 2012.

Tabulka 14: Struktura počtu zaměstnanců podle pohlaví

	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Muži	513	583	492	406	360	325
Ženy	318	222	216	250	246	203

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Z hlediska věkového složení převládají ve společnosti zaměstnanci ve věku 36 – 40 let, jak ukazuje tabulka číslo 15.

Tabulka 15: Struktura počtu zaměstnanců podle věku

	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
do 20 let	5	6	7	9	8	6
21 - 25 let	62	59	49	42	34	29
26 - 30 let	107	102	93	84	76	70
31 - 35 let	124	115	89	84	79	63
36 - 40 let	156	152	144	135	120	112
41 - 45 let	127	121	112	102	97	79
46 - 50 let	113	111	96	98	95	86
51 - 55 let	76	75	64	58	56	48
56 - 60 let	49	51	43	35	33	29
60 - 65 let	12	13	11	9	8	6

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

5.2.4 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tabulka číslo 16 znázorňuje strukturu zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Ve společnosti převládají vyučení zaměstnanci, což je způsobeno především tím, že jejich nejvyšší počet je zaměstnán v kategorii jednicový dělník, kde je základním požadavkem na vzdělání odborné vyučení. Vysokoškolské vzdělání má z hlediska vysokého počtu zaměstnanců jen jejich poměrně malá část, tímto problémem se společnost momentálně zabývá z důvodu nízkého počtu vysokoškolsky vzdělaných potenciálních zaměstnanců, zejména vystudovaných v oboru strojírenství.

Tabulka 16: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Základní	79	60	49	45	39	29
Nižší střední odborné	0	0	0	0	0	0
Vyučen	519	499	453	428	402	358
Střední odborné bez maturity	2	3	3	2	2	2
Úplné střední všeobecné	4	4	4	3	3	3
Úplné střední - vyučení + maturita	82	87	75	64	58	45
Úplné střední odborné	115	117	84	74	62	52
Vyšší odborné	4	6	8	8	8	9
Vysokoškolské bakalářské	2	3	4	4	4	4
Vysokoškolské magisterské	23	25	27	27	27	25
Doktorské	1	1	1	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

5.3 Analýza personálních činností

Personální oddělení má dle [23] na starosti následující činnosti:

- plánování potřebných počtů zaměstnanců,
- nábor nových zaměstnanců,
- administrativu spojenou s uzavíráním a ukončováním pracovního poměru zaměstnanců,
- personální výkaznictví,
- zpracovávání změn v personálních údajích zaměstnanců, jejich zařazení a odměňování,
- zpracovávání mzdových podkladů, mezd, odvodů, nemocenských dávek, náhrad a daní,
- zajišťování úrazové prevence, požární bezpečnosti a činností z oblasti ochrany životního prostředí,
- řešení úrazů a nemocí z povolání,

- plánování a organizaci periodického školení a dalšího profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- sledování a organizaci zákonných zdravotních prohlídek zaměstnanců.

V následující analýze budou popsány jen některé personální činnosti, a to ty, které mohou mít vliv na plnění cílů společnosti, jak již bylo popsáno výše.

5.3.1 Personální plánování

„Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál.“ [3, str. 120]

Jedním z cílů společnosti je získat více zakázek od zákazníků. Pokud společnost získá více zakázek, bude potřebovat více zaměstnanců, personální plánování potřebných počtů zaměstnanců je tedy velice důležitou personální činností.

Vždy od září do prosince probíhá plánování na příští rok – tzv. finanční plán. Zde se dopodrobna naplánují veškeré očekávané náklady a výnosy. Personálního oddělení se týká oblast mzdových nákladů, počtu zaměstnanců (podle plánovaného objemu výroby a tržeb) a některé oblasti režijních nákladů, jako jsou náklady na školení, benefity aj. Tento plán musí být kompletně schválen centrálou a každý měsíc se porovnává se skutečností. Poté se případné odchylky projednávají na poradě vedení a na centrálním vedení DURY, včetně nastavení nápravných opatření. Dále, krom personálního BSC (viz kapitola 5.1), personální oddělení vytváří „Plán vzdělávání“, kde každému zaměstnanci plánuje vzdělávání na další rok. Co se týče plánů „Řízení rozvoje dovedností a kompetencí“ a „Plánování kariéry a nástupnictví“, tyto plány DURA zatím nezavedla.

Pokud je ve společnosti potřeba obsadit novou pracovní pozici, vedoucí zaměstnanec úseku, v němž se nově vytvořila nebo uvolnila pracovní pozice, zpracovává požadavek týkající se potřeby nového zaměstnance. Žadatel, tedy vedoucí zaměstnanec, tento požadavek zpracuje s využitím kvalifikačního katalogu činností, pracovních pozic a mzdovým předpisem a postoupí jej zodpovědnému zaměstnanci personálního oddělení. V žádosti musí uvést přesný název pracovní pozice, typ pracovní smlouvy a požadovaný termín obsazení pracovní pozice. U THP a specialistů v dělnických

profesích, u nichž proběhne výběrové řízení, uvede ještě konkrétní pracovní náplň, odborné požadavky, základní kompetence potřebné pro výkon práce a pobídkové stimuly (platové podmínky, benefity atd.). Následuje příprava a realizace výběrového řízení, které má na starosti zodpovědný zaměstnanec personálního úseku. Tento zaměstnanec posoudí žádosti, navrhne způsob realizace výběrového řízení (vnějšího či vnitřního), zorganizuje a v součinnosti se žadatelem realizuje výběrové řízení. [23]

Silné stránky

Personální oddělení tvoří „Plán vzdělávání“ vždy na následující rok. Při plánování potřebného počtu zaměstnanců patří mezi silné stránky znormované procesy ve výrobě, definitivní popis pracovních míst a standardizace.

Slabé stránky

Personální oddělení netvoří plány týkající se řízení rozvoje dovedností a kompetencí ani plánování kariéry a nástupnictví. Při plánování nevychází z žádné personální strategie. Strategie lidských zdrojů je důležitou součástí personálního oddělení. „Vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. Strategie lidských zdrojů jsou formulovány ve vazbě na strategii organizace, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého či třetího řádu.“ [3, str. 114] Personální oddělení společnosti DURA by mělo mít nastavenou strategii, jak těchto cílů dosáhnout.

5.3.2 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ [3, str. 133] Na získávání pracovníků navazuje personální činnost výběru pracovníků. „Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a její kvalitu.“ [3, str. 138]

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců je důležitá personální činnost, která se podílí na dosažení stanovených cílů. Personální oddělení musí zajišťovat kvalifikované zaměstnance, kteří budou dobře a pečlivě odvádět svoji práci.

Při vzniku volného pracovního místa personální oddělení hledá potencionální zaměstnance jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Získávání z vnějších zdrojů má

výhodu v tom, že přináší organizaci tzv. „novou krev“, což může být pro společnost inspirací z hlediska jiných náhledů na věc a odlišných přístupů k řešení problémů, a může tak vést ke změnám. Zaměstnavatel však musí investovat do jejich zaškolování, aby mohli tito zaměstnanci podávat očekávaný pracovní výkon. Co se týče získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, společnost přichází o nové myšlenky a pohledy na řešení problémů, které by mohly být inspirací pro změny, na druhou stranu je však rozmístění pracovníků z vnitřních zdrojů mnohem spolehlivější, zvyšuje jejich motivaci, pracovní morálku, iniciativu a angažovanost. [3] [8] Hrozbou společnosti, která vyplynula z analýzy externího prostředí, je nedostatek kvalifikované pracovní síly pro střední a vyšší management. Společnost se sice v loňském roce zúčastnila tzv. veletrhu pracovních příležitostí a inzeruje též v brožuře „Skoč“ určené studentům posledních ročníků vysokých škol a jejich absolventům, ale neposkytuje žádné stáže vhodné pro studenty, které by jim napomohly získat potřebnou praxi a společnost by je pak mohla následně zaměstnat.

Co se týče získávání zaměstnanců, v případě vnějšího výběrového řízení zadá personalista požadavek na úřad práce, personálním agenturám (Grafton Recruitment, s. r. o., ADECCO, spol. s. r. o.), na internet (www.job.cz, www.prace.cz) a do regionálního tisku, v případě vnitřního výběrového řízení na nástěnku a monitory přímo ve firmě. [23] Společnost bohužel nevyužívá dnes tak populární sociální sítě, jako je například Facebook či LinkedIN.

Při výběru zaměstnance závisí stupeň přijímacího řízení na charakteru pracovní pozice. Celkem se využívá pěti stupňů, těmi jsou orientační přijímací pohovor, odborné testy, psychologické testy, jazykové testy a standardizované výběrové interview. Pokud se jedná o metody výběru výrobních a režijních dělníků ve standardních profesích, probíhá zkrácené výběrové řízení, které provádí vedoucí BT, PT nebo jím zmocněný zaměstnanec. V případě výběru THZ a vybraných dělnických specialistů se nejprve posoudí žádosti a osobní materiály uchazeče, následují testy odborných znalostí, psychologické testy a posledním bodem je přijímací pohovor. V případě výběrového řízení pro vyšší management společnosti se využívá Assessment centrum. Typy přijímacích pohovorů a jejich charakteristika jsou obsahem pracovního pokynu a slouží jako návod účastníkům výběrových interview. [23]

Adaptační proces

„Adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ [3, str. 143]

Při nástupu do společnosti DURA prochází každý zaměstnanec adaptačním procesem, který obnáší proškolení pracovníka (krátké představení společnosti, jednotlivých hal a jejich rozmístění po budově, organizační struktury, výrobního systému, kvality výroby, metod průmyslového inženýrství, BOZP, požární ochrany a ekologie). [25]

„Informace o mzdových tarifech, lékařské péči apod. poskytuje personální oddělení při sepisování pracovní smlouvy a informace vztahované již přímo na oddělení a pracoviště provádí přímý nadřízený zaměstnanec. K evidenci tohoto proškolení slouží formulář „Uvedení zaměstnance na pracoviště“ (viz příloha G).“ [25, str. 39]

„V době adaptačního procesu u THP dochází k seznámení s činnostmi na ostatních odděleních firmy formou tzv. „kolečka“. Jeho průběh se zapisuje do již zmíněného formuláře „Uvedení zaměstnance na pracoviště“. [25, str. 39]

Každý nově přicházející pracovník je seznámen se svým přímým nadřízeným, který je mu styčnou osobou při jakýchkoliv problémech a nejasnostech. Po uplynutí zkušební doby (3 měsíce), tzv. „adaptačního procesu“, napíše příslušný vedoucí vyjádření buď k ponechání si pracovníka v pracovním poměru, nebo k jeho ukončení ve formuláři „Hodnocení zaměstnance před uplynutím zkušební doby“ (viz příloha H). [23]

Silné stránky

V personálních cílech není zapomenuto na plánované vzdělávací akce a nechybí plán vzdělávání, kde se ke každému zaměstnanci plánuje vzdělávání na další rok, což koresponduje s osobními BSC a je již popsáno v oblasti plánování. Další pozitivní stránkou jsou podrobně sepsané pracovní pokyny při náboru nových zaměstnanců a především systém postupné adaptace nových pracovníků.

Slabé stránky

Z analýzy prostředí podniku bylo zjištěno, že hrozbou společnosti je získávání osob s vysokoškolským vzděláním pro střední a vyšší management. V centrální BSC ani v BSC personálního oddělení však tato slabá stránka není podpořena žádným cílem

z této oblasti. Společnost nevyužívá stáží vhodných pro studenty a nevyužívá sociálních sítí při získávání budoucích zaměstnanců.

5.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ [1, str. 462]

Aby mohla společnost naplnit své cíle, potřebuje plně kvalifikované zaměstnance. Je proto nutné zvyšovat jejich dosavadní vzdělání a zajišťovat další rozvoj pomocí různých forem školení. Tato personální činnost je proto velice důležitá.

Vzdělávání zaměstnanců vychází hned z několika potřeb organizace. Hlavní z nich jsou potřeby a cíle závodu u konkrétní pracovní pozice, kde je předepsaná určitá kvalifikace. Účast zaměstnance na školeních k jejímu získání je zde povinná. Dále jsou to požadavky na zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců, doporučení specifických oblastí rozvoje zaměstnance, okamžité potřeby společnosti v průběhu roku, aktuální nabídky vzdělávacích a tréninkových akcí a v neposlední řadě povinnosti personálního úseku organizovat ze zákona nebo jiných závazných předpisů školení zaměstnanců, jako je například nástupní školení BOZP a jeho periodická opakování, vstupní a periodická školení v rámci systému EMS apod. Rámcový plán vzdělávání pro členy BT/PT vytvoří příslušní vedoucí na formuláři „Plán vzdělávání členů BT/PT“ (viz příloha I) každoročně nejpozději do konce února a předají jej na personální oddělení. [23]

K základním formám vzdělávacích a tréninkových akcí ve společnosti patří odborná zaškolení, kurzy, školení, semináře, studium, trénink pracovních a řídicích dovedností, jazykové kurzy a studijní pobyty tuzemské nebo i zahraniční. U odborných kurzů nebo seminářů, které souvisí s technickou přípravou výroby a kvalitou vyráběných produktů (APQP, PPAP, FMEA, ISO TS 16 949:2002 atd.), je dle centrální IMS stanovena pravidelnost. Pro opakování těchto kurzů je stanovena perioda 36 měsíců. [23]

Před samotným školením, pokud se nejedná o vzdělávací akce iniciované přímo personálním úsekem, musí nadřízený podat žádost o umožnění účasti zaměstnance na vzdělávací akci (viz příloha J) personálnímu úseku. Podmínkou uplatnění této žádosti je, aby měl úsek, do něhož zaměstnanec patří, na realizaci dostatek finančních

prostředků přidělených mu plánem nákladů na vzdělávání. Pokud je vzdělávací akce spojena s náklady vyššími než 30.000 Kč, musí být schválena ředitelem závodu Ing. Bohuslavem Hyklem. Cílem společnosti pro následující období je nepřesáhnout roční náklady na vzdělávání ve výši 935.000 Kč. Posouzení žádosti a následný výběr typu školení přísluší personálnímu úseku, který, pokud je vše v pořádku, prostřednictvím zodpovědného zaměstnance PÚ zajistí standardní evidenci v podnikovém systému. [23]

Každá vzdělávací akce je vyhodnocována z hlediska její úrovně (hodnotí se, do jaké míry splnila cíle a očekávání účastníka), a to nejpozději do 14 dnů po jejím absolvování, a efektivnosti (sleduje se, jak se její absolvování promítlo do práce účastníka), a to 1 – 3 měsíce po uplynutí vzdělávací akce. Hodnocení se provádí na formuláři „Hodnocení vzdělávací akce“ účastníkem (viz příloha K) tak, že hodnocení provede účastník a odevzdá jej na PÚ. PÚ následně zajistí realizaci hodnocení efektivnosti. [23]

Pokud se jedná o vzdělávací akci, která je podmínkou vlastního výkonu práce, podporuje její kvalitu nebo přispívá k rozvoji výrobního systému i servisních činností, je plně hrazena společností. U některých typů vzdělávání je však požadována z různých důvodů finanční spoluúčast. Spoluúčast se týká především jazykových kurzů a základního školení pro řidiče motorových vozíků. [23]

„Po každém školení/vzdělávací akci společnost vyžaduje zpětnou vazbu jak od školených, tak od jejich nadřízených. Tu získává díky dotazníkům s názvem „Posouzení semináře“, které vyplňují školení pracovníci vždy na konci tohoto školení/vzdělávací akci a následně přibližně po dvou měsících vyplní tento dotazník vedoucí pracovníci, kteří napíší, zda školení bylo či nebylo účinné. Před školením samotným se vždy vyplní prezenční list a poté se začíná se školením. Pro příklad je uveden dotazník „Posouzení semináře“ ze školení na téma G8D report (viz příloha L).“ [25, str. 37]

Co se týče dotovaných programů, společnost se zatím zapojila pouze do programu „Vzdělávejte se pro růst v Jihočeském kraji“, kdy čerpá v období 2012-2014 dvě dotace na vzdělávání zaměstnanců. Projekt EU „Školení je šance“ společnost nevyužila.

Silné stránky

Pro naplnění vize a strategických cílů, je velice důležité právě vzdělávání zaměstnanců. Personální oddělení má připraven plán vzdělávání a každou vzdělávací akci posuzuje

z hlediska efektivnosti, kdy společnost ověřuje, zda školení bylo či nebylo užitečné. Další silnou stránkou jsou podrobně vypracované postupy vlastních procesů vzdělávání.

Slabé stránky

Cílem společnosti je dosáhnout „zeleného statusu“ pro všechny zákazníky z hlediska kvality výrobků (snižovat PPM, QR a dodržovat termíny dodávek). Aby byl tento cíl naplněn, jsou zapotřebí kvalifikovaní zaměstnanci. Je proto nutné zvyšovat jejich vzdělání a zajišťovat rozvoj pomocí různých forem školení. Personální oddělení má ve svých cílech jednotlivá školení uskutečňovat, a proto by tyto cíle měly být více podpořeny také dotovanými programy z EU, což zvýší rozsah vzdělávacích akcí a sníží náklady společnosti.

5.3.4 Motivace

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ [12, str. 55] „K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.“ [1, str. 220]

Motivace zaměstnanců je v každé společnosti velice důležitá. Pokud chce společnost svou vizi proměnit ve skutečnost, potřebuje nejen propracovanou strategii, ale musí pro svou vizi získat všechny, kteří se mají na realizaci této vize podílet. [24]

Společnost využívá jak vnějších, tak vnitřních stimulů. Na vnější stimuly bývá rychlá reakce, pokud je odhadnuta správná preference zaměstnance. Na druhou stranu však doba reakce na většinu vnějších stimulů bývá omezená. Například odměny a stravenky jsou časem vnímány jako samozřejmost, a motivace tím začíná klesat. Pokud se po nějakou dobu vnějších stimulů nedostává, začíná velmi vysoký pokles, někdy až úplná ztráta další motivace. Aby tedy byla stimulace účinná, musí být stimuly poskytovány nepřetržitě a měly by být nabízeny stimuly nové a neotřelé. [24]

Ve společnosti existuje celkem 5 forem benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům pro zvýšení jejich pracovní motivace. První z nich jsou všeobecně nejpoužívanější a nejžádanější, jsou to benefity *finanční* (příplatky za odpolední směnu 5 Kč/hod,

příplatky za zařazení do zvláštního pracovního režimu 10 Kč/hod, příplatky za svařování 6 Kč/hod, příspěvek k penzijnímu připojištění 300 Kč/měsíc, příspěvek na dopravu: do 10 km/18 Kč, do 19 km/28 Kč, nad 20 km/56 Kč, týden dovolené nad rámec zákona pro všechny zaměstnance, odměny při pracovních jubileích: 1000 Kč za odpracovaných 5 let, 5000 Kč za odpracovaných 10 let, 10 000 Kč za odpracovaných 15 let, 15 000 Kč za odpracovaných 20 let, odměna při prvním odchodu do důchodu 8000 Kč). Druhou formou jsou benefity *osobního rozvoje* (školení - nové zkušenosti, poznatky a kontakty, prohlubování a zvyšování kvalifikace). Další jsou benefity *věcné* (věcná odměna nejlepším zaměstnancům v soutěži "Nejlepší kaizen roku"). Čtvrtým benefitem je *zdravotní a sociální program* (závodní stravování v areálu závodu, dotování nápojů z nápojových automatů, boxy s teplou a studenou vodou zdarma, provoz ordinace závodního lékaře v areálu závodu Blatná, zajištění služeb závodního lékaře ve Strakonících v areálu závodu, provoz rehabilitačního střediska pro zaměstnance v areálu závodu Blatná, zajištění služeb rehabilitačního střediska pro zaměstnance ve Strakonících, nákup protichřipkové očkovací vakcíny "Influvac", vitamínová prevence - balíčky pro všechny zaměstnance). Poslední formou je *zaměstnanecká soudržnost* (pravidelné týmové schůzky, soutěž o nejlepší SVT v rámci BT, pravidelná výrobní školení, pronájem tělocvičny, sportovních prostor, firemní zpravodaj). [23]

Silné stránky

Ve společnosti DURA je celkem dobře propracovaná skladba benefitů v oblasti mezd a odměn, čímž společnost u zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní motivaci a tím napomáhá dosáhnout stanoveného cíle, který se týká zvyšování výkonnosti.

Slabé stránky

„Pouze dobře motivovaní zaměstnanci pomohou společností naplňovat jejich cíle.“ [24] Tak tomu platí i v případě společnosti DURA. Společnost nemá ve svém BSC žádný cíl týkající se motivace. Jelikož jsou zmíněné benefity používány již mnoho let, mohou tak ztrácet svůj motivační účinek. Stejně tak je možné polemizovat nad zařazením některých benefitů jako motivačních prvků (například provoz ordinace závodního lékaře v areálu závodu Blatná).

Po hlubším prostudování moderních metod v oblasti motivace je společnosti navrhován systém cafeteria, který „umožňuje pracovníkům volit si z nabízených alternativ benefitů

podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb.“ [14] DURA tento systém zatím nezavedla, ale z rozhovoru s personální ředitelkou vyplynulo, že by se tomuto systému společnost nebránila. Zaměstnanci by měli možnost výběru, a zvýšila by se tak jejich motivovanost. Pokud by společnost nechtěla využít tohoto systému, měla by svou skladbu motivačních prvků rozšířit o výměnné pobyty mezi závody DURA, při nichž by zaměstnanci získávali zkušenosti z jiných závodů DURA a především by zdokonalovali své jazykové schopnosti.

5.3.5 Komunikace a informovanost zaměstnanců

„Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednotlivec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo s instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace.“ [1, str. 661] Z tohoto důvodu je komunikace a informovanost zaměstnanců nezanedbatelnou oblastí při naplňování cílů společnosti.

Komunikace ve společnosti probíhá formou porad, písemnou cestou a samozřejmě také ústně. Z hlediska systému porad má společnost jedenkrát týdně poradou vedení, pravidelné porady v týmech BT a PT, operativní porady dle potřeby a porady mezi týmy BT a PT. Porady a jejich termíny jsou zveřejněny v tzv. „komunikačním kalendáři“. Tento kalendář je vyvěšen v kancelářích všech týmů a kdokoli může na tyto porady přijít. Další formou komunikace je komunikace písemná. Společnost využívá firemní zpravodaj s názvem DURA zpravodaj, který vychází čtyřikrát ročně a informuje zaměstnance o aktuálním dění ve společnosti. Dále se využívá systému nástěnek (jednotný systém vizualizace) a sdíleného prostoru na disku, kam každé oddělení ukládá data, která mohou vidět i ostatní oddělení. V tomto prostoru se dají ukládat a otevírat pouze dokumenty, které oddělení zveřejní (nezveřejňuje se vše), a není zde možnost komunikace mezi odděleními. [23]

Silné stránky

Společnost má propracovaný systém porad. Co se týče DURA zpravodaje, každý zaměstnanec má k tomuto zpravodaji přístup. Obsahem je vždy úvodní slovo ředitele závodu, poté následují například výsledky auditu, různé modernizace ve výrobě, ocenění aj. Nechybí ani informace z personálního úseku, kde se nachází informace od

jednotlivých personálních činností až po gratulace k životním jubileím a také vyhlášení výsledků soutěže, která se nachází v každém vydání zpravodaje.

Slabé stránky

Aby personální oddělení podpořilo cíle společnosti týkající se zlepšování komunikace a zaměstnanecké informovanosti, dalo si následující cíle: vydávat zpravodaj DURA 1x měsíčně, opakovat průzkum spokojenosti zaměstnanců 1x ročně a pořádat roční setkávání ředitele závodu se zaměstnanci. Žádný z těchto cílů ovšem neřeší shledané slabé stránky týkající se používaného sdíleného prostoru na disku, který má značné nedostatky plynoucí z výše uvedené analýzy. K zlepšení komunikace by mohlo být vhodné využívat interní sociální sítě pro THP a management. Další slabou stránkou, kterou je vhodné zařadit do komunikace a informovanosti a vyplývá z analýzy interního prostředí podniku, je chybějící ucelený personální informační systém.

5.3.6 BOZP a péče o zaměstnance

„Péče o lidské zdroje se zaměřuje na odbornou stránku i na podporu a zlepšování zdraví.“ [3, str. 240] Jelikož mezi cíle společnosti patří zvyšování pracovní výkonnosti a pracovní výkon dle Dvořákové souvisí významně se zdravotním stavem, psychickou pohodou a pocitem bezpečí, [3] je tato personální činnost významnou složkou z hlediska naplnění cílů.

Personální oddělení má ve svých cílech za úkol snížit procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů maximálně na 699%. Současný stav je 830 %.

V tabulce číslo 17 je možné sledovat úrazovost ve společnosti v letech 2007 – 2012 vždy k poslednímu dni v měsíci.

Tabulka 17: Rozbor úrazovosti pro roky 2007 - 2012

PRAC. ÚRAZOVOST	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	831	805	708	655	606	528
Počet smrtelných PÚ	0	0	0	0	0	0
Počet PÚ vyžadujících hospitalizaci delší než 5 dní	0	0	0	0	0	1
Počet ostatních úrazů	50	43	30	21	13	14
Počet PÚ na 100 zaměstnanců (četnost)	6,01	5,34	4,23	3,20	2,14	2,65
Počet kalendářních dnů neschopnosti pro PÚ	2 403	2 317	1 145	1027	703	684
Počet případů uznaných nemocí z povolání	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Společnosti se daří každým rokem snižovat úrazovost svých zaměstnanců. Aby se i nadále tento počet snižoval, je potřeba se zaměřit také na jiné oblasti, jako je například dostupnost ochranných pracovních pomůcek. Dosavadní postup je takový, že zaměstnanec v případě potřeby např. nových pracovních rukavic (což je nejvíce měněná ochranná pracovní pomůcka) požádá mluvčího SVT a ten rukavice vyzvedne ve skladu. Problémem je tedy jednak zdlouhavý proces výdeje a hlavně nepřehlednost množství objednaných rukavic jednotlivými SVT.

Každý pracovní úraz, který zapříčiní pracovní neschopnost v délce trvání 3 a více dnů, se musí registrovat v knize úrazů a následně nahlásit na Oblastní inspektorát práce, a to včetně důkladného vyšetření úrazu a analýzy příčiny vzniku úrazu. Pokud se ovšem jedná o malé úrazy vzniklé během pracovní doby v délce trvání pracovní neschopnosti kratší než 3 dny, ty jsou pouze zaznamenávány do knihy úrazů. Každé oddělení má svoji knihu úrazů. Společnost však nemá o těchto úrazech vedené žádné statistiky, pouze papírovou formu v podobě knih úrazů, a tak nemůže jednoduše stanovit příčiny a následná opatření.

Co se týče zdravotní péče o zaměstnance, společnost má za cíl snížit absenci zaměstnanců (do 4 týdnů) pod 2,2 %. Společnost motivuje zaměstnance k nižším absencím především tím, že kritérium absence je jedním z klíčových kritérií při vyhodnocování nároku zaměstnance na roční odměnu.

Silné stránky

Školení BOZP, a to jak vstupní, tak periodická, jak je již uvedeno v podkapitole číslo 5.3.3. U zdravotní péče jsou to odměny za nullovní nemocnost. Co se týče péče o zaměstnance, společnost každé dva roky provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců (viz kapitola 5.4).

Slabé stránky

Společnost chce zvyšovat bezpečnost práce a předcházet nehodám v rámci všech svých zařízení. Dala si proto za cíl snižovat procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů. Tento cíl, jak je vidět již v tabulce číslo 17, společnost každoročně plní, a proto by se měla zaměřit na zjednodušení výdeje pracovních pomůcek a zavedení elektronické podoby knihy úrazů.

5.4 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců provádí DURA jednou za dva roky pomocí dotazníkového šetření. K nahlédnutí byly společnostmi poskytnuty výsledky zjišťování spokojenosti, které bylo prováděno v září 2013.

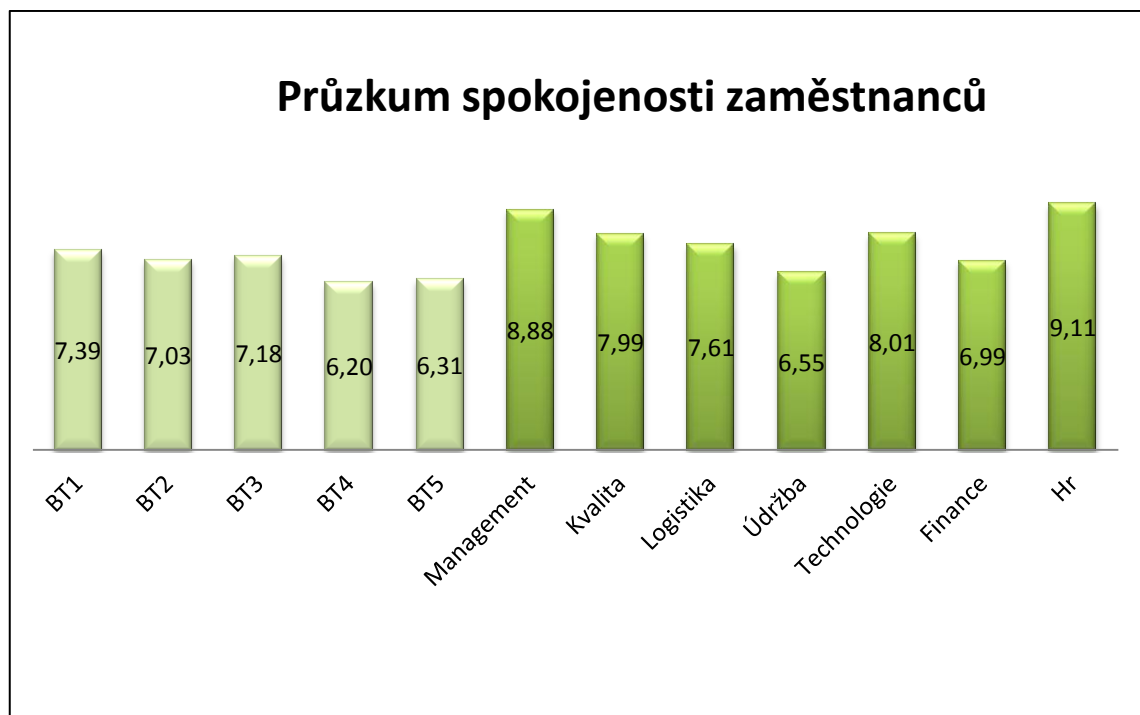
K tomuto zjišťování společnost používá centrální dotazník DURA (viz příloha M). Dotazník má celkem 24 otázek zaměřených na oblast komunikace, managementu, kontroly, slušnosti a souvislosti. Zaměstnanci se mohou ke každé položce vyjádřit prostřednictvím stupnice od 1 do 10 (1 – 3 jsou nutná okamžitá opatření, 4 – 7 určité připomínky, 8 – 10 dobré). Šetření je vždy anonymní a sběr je realizován do připravených sběrných schránek. Průměrná spokojenost je počítána prostřednictvím váženého aritmetického průměru dosažených bodů (dle „hodnoty“ odpovědi). [23]

Dotazník je vyhodnocen podle jednotlivých útvarů společnosti, tedy útvarů BT1 – BT5, to je oddělení managementu, kvality, logistiky, údržby, technologické oddělení, oddělení financí a HR.

Na obrázku číslo 3 je možné vidět výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců dle jednotlivých oddělení. Z dotazníku jasně vyplývá, že nejspokojenějšími zaměstnanci jsou zaměstnanci personálního oddělení s celkovým výsledkem 9,11, následuje management s výsledkem 8,88 a třetím „nejspokojenějším“ pracovištěm je technologické oddělení s výsledkem 8,01. U žádné otázky nebyla zaznamenána odpověď v hodnotící škále 1 - 3 ani 4 - 7.

Mezi nejméně spokojená oddělení patří BT4 s výsledkem 6,20, BT5 s výsledkem 6,31 a oddělení údržby s výsledkem 6,55. U většiny otázek byly zaznamenány odpovědi v hodnotící škále 4 -7.

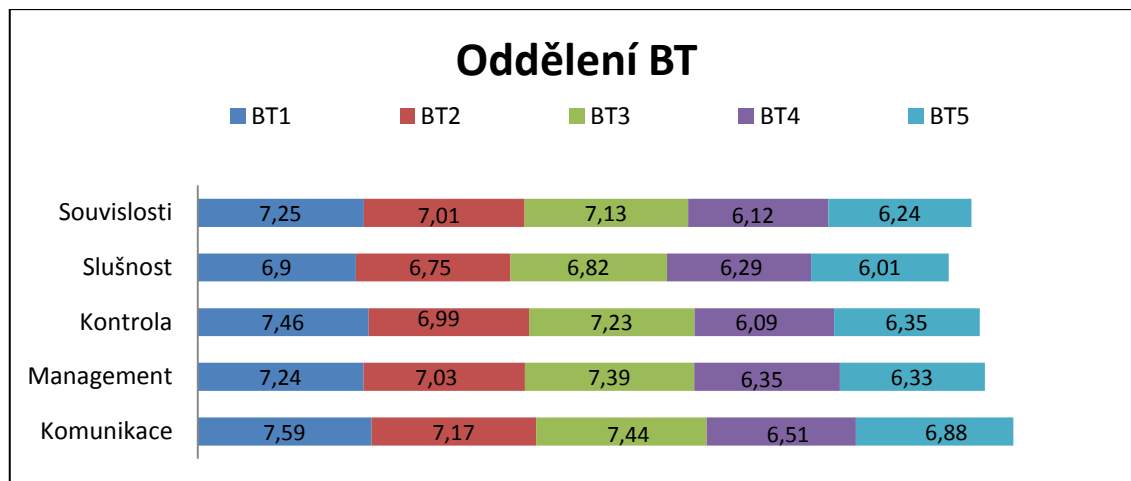
Obrázek 3: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců dle jednotlivých oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Na obrázku číslo 4 je možné vidět odpovědi u týmů BT a na obrázku číslo 5 u týmů PT.

Obrázek 4: Vyhodnocení jednotlivých oblastí průzkumu spokojenosti zaměstnanců oddělení BT

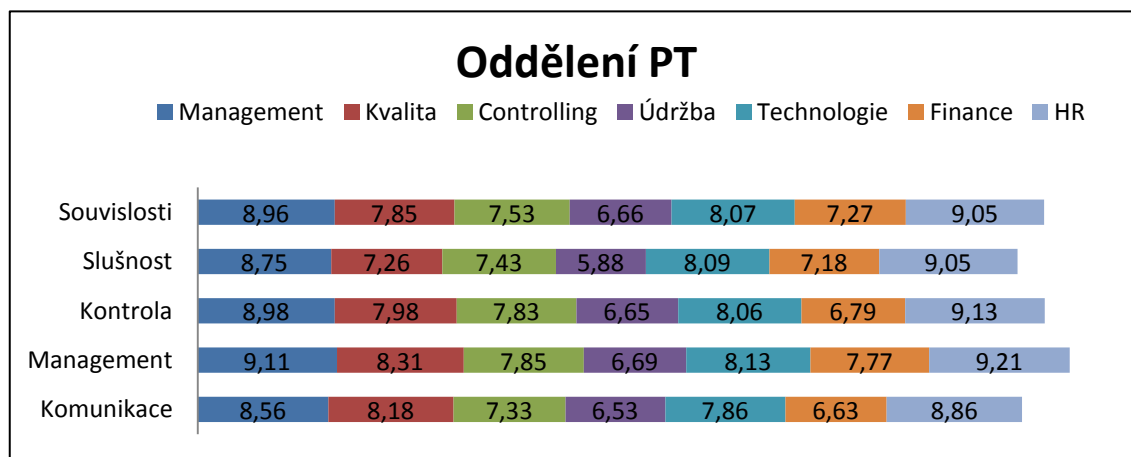


Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Nejlépe hodnocené otázky jsou u všech týmů z oblasti „komunikace“, nejlépe ohodnocená je u všech týmů otázka číslo 6 (Vím, co se ode mě v práci očekává).

U týmů BT1, BT2, BT3 a BT5 byly nejhůře ohodnoceny otázky týkající se „slušnosti“. Oddělení BT4 nejhůře hodnotí otázky týkající se „kontroly“. Co se týče oblasti hodnocení „slušnosti“, nejhůře zaměstnanci hodnotili otázku číslo 20 (Změny v pracovní době a organizaci přesčasové práce jsou dávány ve známost včas) a 22 (Na volná místa jsou vypisována výběrová řízení, aby byly umožněny interní kariérní postupy). Co se týče oblasti „kontroly“, nejhůře byla vyhodnocena otázka číslo 15 (Myslím si, že vyřizování stížností je spravedlivé).

Obrázek 5: Vyhodnocení jednotlivých oblastí průzkumu spokojenosti zaměstnanců oddělení PT



Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Nejlépe hodnocené otázky jsou u všech oddělení z oblasti „management“, nejlépe ohodnocená je u všech týmů otázka číslo 11 (Domnívám se, že můj nadřízený má správnou kvalifikaci a je dostatečně vyškolen).

Oddělení managementu, HR, controllingu, technologické a finanční nejhůře hodnotí oblast „komunikace“, u oddělení kvality a údržby to byly otázky z oblasti „slušnost“. Co se týče oblasti hodnocení „slušnost“ byla nejhůře vyhodnocena otázka číslo 22 (Na volná místa jsou vypisována výběrová řízení, aby byly umožněny interní kariérní postupy) a u oblasti „komunikace“ byla nejhůře ohodnocena otázka číslo 7 (Můj osobní rozvoj je podporován a oceňován).

Silné stránky

Jako silné stránky budou brány nejlépe hodnocené odpovědi jednotlivých personálních činností. Na dotazník a jeho efektivnost ve firmě budou položeny otázky v dotazníkovém šetření pro management společnosti. Jako nejlépe hodnocené oblasti se jeví komunikace, kdy zaměstnanci dle odpovědí přesně ví, co se od nich v práci očekává, a hodnocení managementu.

Slabé stránky

Slabé stránky byly hledány stejným způsobem jako stránky silné. Zaměstnanci nejhůře hodnotili změny v pracovní době, výběrová řízení, vyřizování stížností a osobní rozvoj, tedy vzdělávání a získávání zaměstnanců a dále oblast „Kontroly“. V této oblasti jsou zařazeny stížnosti a oznamování změn v pracovní době.

5.5 Hodnocení personální práce

Dle Dvořákové jsou na oblast lidských zdrojů aplikovány nástroje ekonomiky podniku a managementu, kde je ke zjišťování a rozboru kvality personální práce v organizaci použit personální controlling, audit lidských zdrojů, audit managementu lidských zdrojů a personální benchmarking. [3]

5.5.1 Personální controlling

„Personální controlling se zaměřuje na plánování, hodnocení a kontrolu kvantitativních ukazatelů jednotlivých personálních činností a analýzu odchylek skutečnosti těchto ukazatelů od plánu.“ [3, str. 395]

Ve společnosti DURA není prováděn personální controlling samostatně, ale je součástí celkového procesu controllingu.

5.5.2 Audit lidských zdrojů

„Audit lidských zdrojů je věnován jednak rozboru počtu a struktury zaměstnanců organizace a jednak hodnocení jejich rozvojového potenciálu s cílem zjistit jejich budoucí konkurenční výhodu zaměstnavatele v oblasti svého lidského kapitálu“ [3, str. 395]

Společnost využívá pro audit lidských zdrojů externí audit, který byl však naposledy proveden v roce 2005. Bohužel výsledky tohoto auditu nebyly společností poskytnuty. Společnost by měla audit personálních činností provádět častěji, jelikož tak přichází o objektivní a ucelené informace o stavu lidských zdrojů ve společnosti.

5.5.3 Personální benchmarking

„Personální benchmarking je metodou založenou na porovnávání personálních charakteristik organizace a jejích personálních politik a metod s cílem zjistit, nakolik se liší od standardů existujících např. mezi organizacemi ve stejném či příbuzném oboru, a tím získat podklady pro návrh a implementaci změn.“ [3, str. 395]

Společnost DURA využívá pro tento účel služeb společnosti TREXIMA, spol. s r. o., od které si v nepravidelném časovém horizontu objednává studie.

Silné stránky

Personální oddělení svoji práci vykonává zodpovědně a provádí jak personální controlling, který je součástí celkového procesu controllingu, tak personální benchmarking, kdy využívá služeb externí společnosti.

Slabé stránky

Personální oddělení sice využívá externího auditu lidských zdrojů, ale naposledy tomu tak bylo v roce 2005, a tak by personální oddělení mělo po 8 letech tento audit zopakovat.

5.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo orientováno na zhodnocení efektivnosti činnosti personálního oddělení ve společnosti DURA a zaměřilo se na vedoucí zaměstnance jednotlivých oddělení společnosti.

Celkem bylo dotázáno 11 vedoucích zaměstnanců a návratnost tohoto šetření byla 100%. Dotazník byl anonymní a jednotliví zaměstnanci jej vhazovali do schránky, která je umístěna v blízkosti personálního oddělení. Šetření se zaměřovalo na personální oddělení, personální činnosti a průzkum spokojenosti zaměstnanců z pohledu managementu společnosti.

V dotazníku bylo celkem 10 otázek, z čehož 7 otázek bylo uzavřených a 3 otázky byly otevřené.

5.6.1 Zpracování dotazníku

1. část

První 3 otázky zjišťovaly pracovní zařazení respondenta (viz obrázek číslo 6), jeho dosavadní dosažené vzdělání (viz obrázek číslo 7) a délku pracovního poměru ve společnosti (viz obrázek číslo 8). První otázka byla uzavřená a z důvodu anonymity byl snížen okruh odpovědí pouze na možnost pracovního zařazení v procesním týmu nebo v business týmu. Ostatní dvě otázky byly ponechány otevřené.

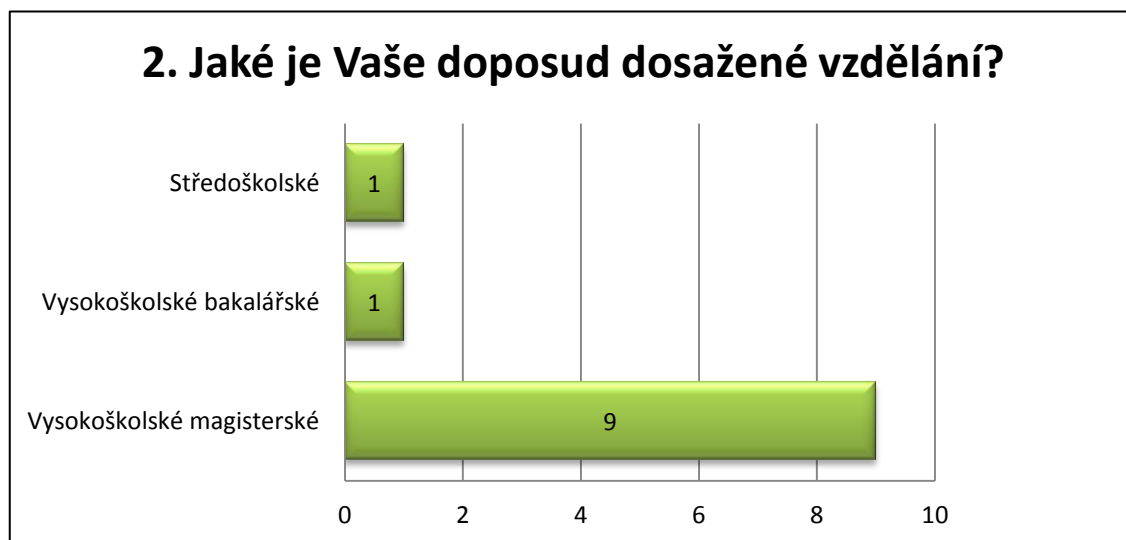
Obrázek 6: Pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 1 odpovídalo celkem 8 vedoucích PT a 3 vedoucí BT. Ačkoliv je ve společnosti celkem 5 týmů BT, vedoucí jsou pouze 3 (BT1 a BT3 má pod sebou jeden vedoucí pracovník a BT4 a BT5 také).

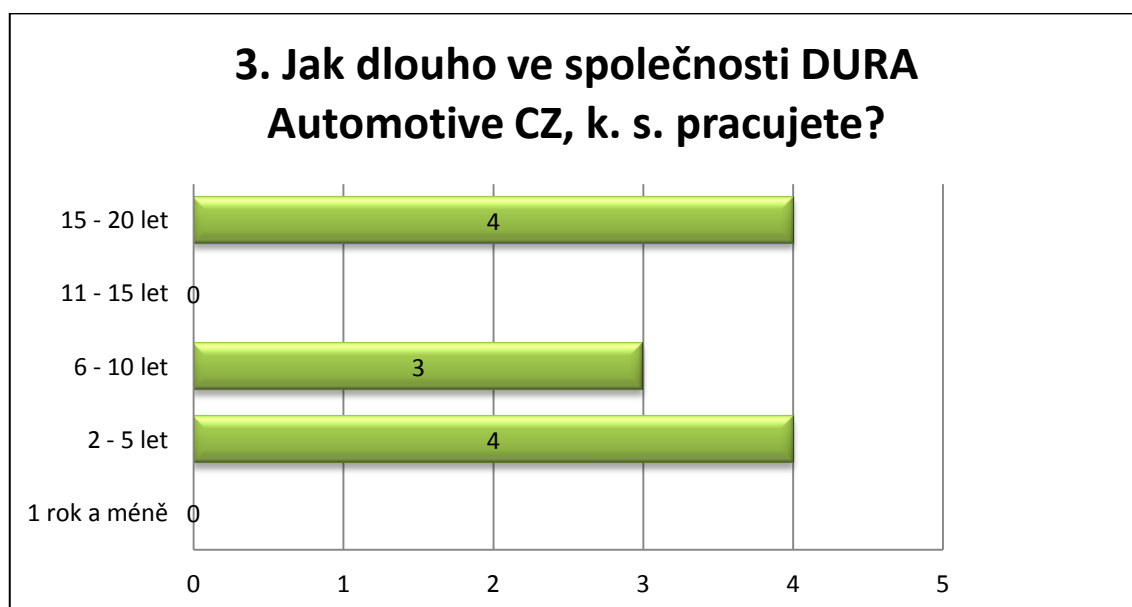
Obrázek 7: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se jedná o management společnosti, většina vedoucích zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání magisterské (celkem 9), jeden vedoucí BT týmu má vysokoškolské vzdělání bakalářské a jeden vedoucí PT má jen středoškolské vzdělání, které je však vyvážené tím, že ve firmě pracuje již celkem 17 let.

Obrázek 8: Délka pracovního poměru ve společnosti



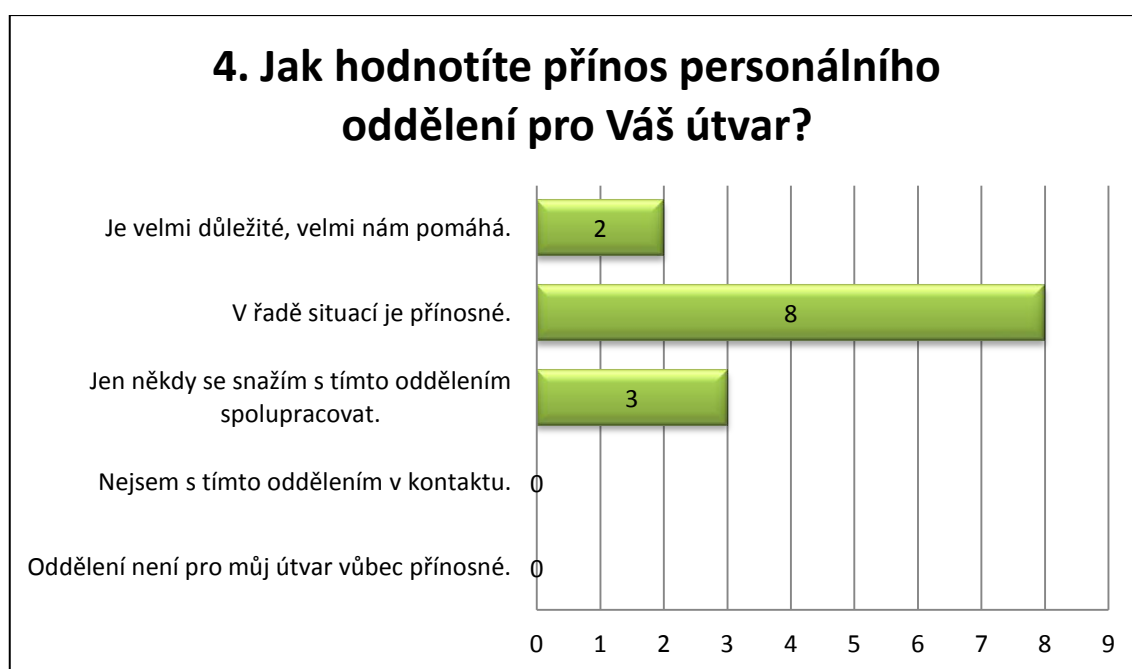
Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni vedoucí zaměstnanci pracují ve společnosti více jak 2 roky. Můžeme tedy říci, že tito zaměstnanci velmi dobře znají společnost a její politiku.

2. část

Druhá kategorie otázek se týkala personálního oddělení a personálních činností. Otázka číslo 4 (viz obrázek číslo 9) zjišťovala, jak management společnosti nahlíží na personální oddělení. Otázka číslo 5 (viz obrázek číslo 10) se týkala cílů personálního oddělení a jejich znalosti managementem. Další se zabývala spokojeností managementu s jednotlivými personálními činnostmi (viz obrázek číslo 11) a poslední otázka hodnocením jednotlivých výpovědí o personálních činnostech a týmové spolupráci (viz obrázek číslo 12).

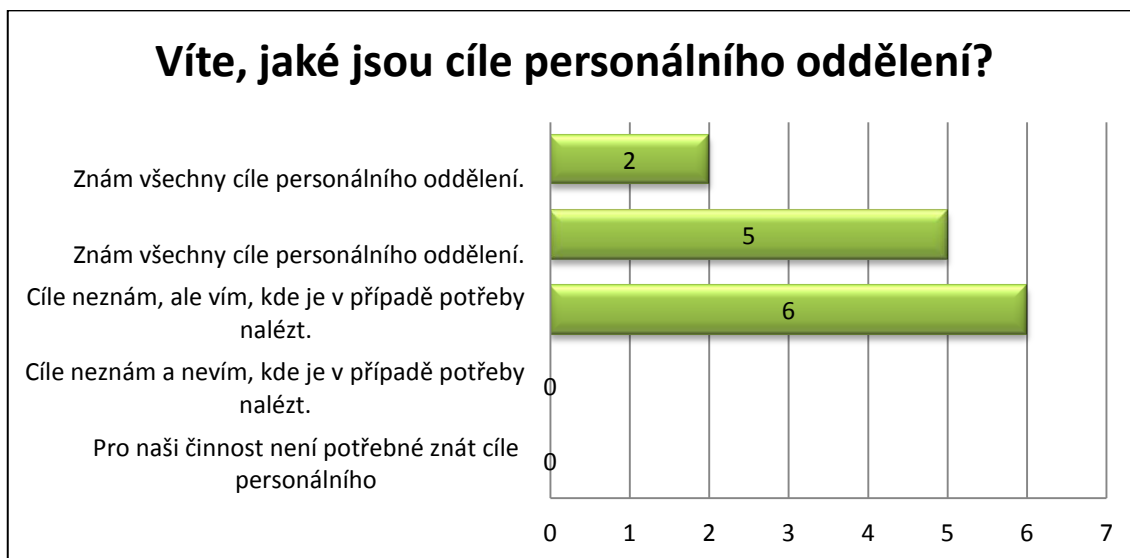
Obrázek 9: Přínos personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 8 vedoucích pracovníků z 11 si myslí, že je personální oddělení v řadě situací přínosné. Tato odpověď, ačkoliv se nejedná o odpověď první, je pro personální oddělení velice pozitivní. Je vidět, že personální oddělení pracuje v souladu s očekáváním managementu společnosti.

Obrázek 10: Cíle personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Management společnosti, v návaznosti na využití BSC, by měl být seznámen s cíli jednotlivých oddělení. Jak vyplývá z dotazníku, 6 vedoucích jednotlivých týmů vůbec cíle personálního oddělení nezná, ale ví, kde tyto cíle mohou nalézt. 5 vedoucích zná alespoň některé cíle a pouze 2 zaměstnanci znají všechny cíle personálního oddělení. Důležité je, že všichni vedoucí zaměstnanci vědí, kde v případě potřeby dané cíle nalézt.

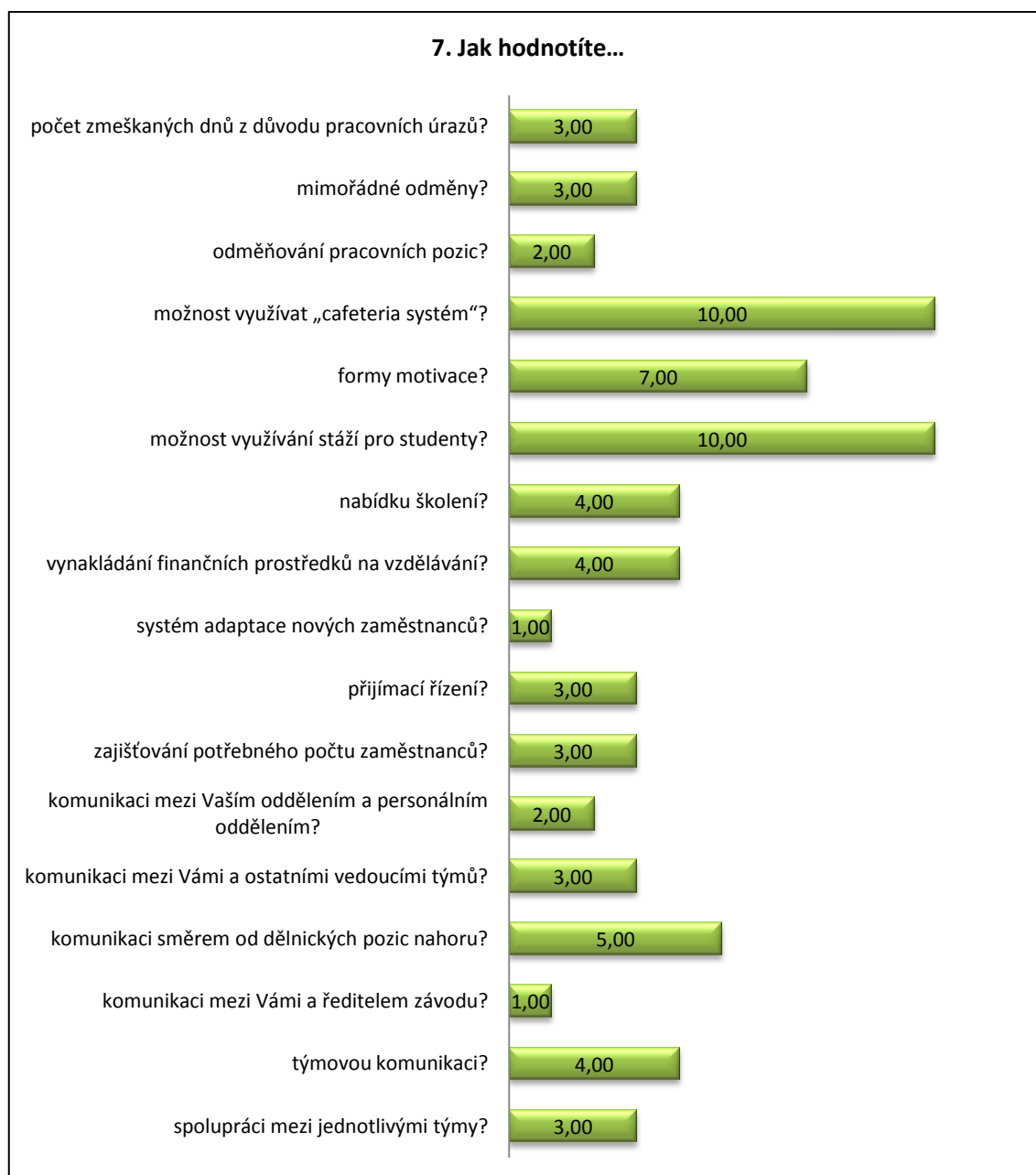
Obrázek 11: Úroveň jednotlivých činností personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 6 byla použita desetimístná škála hodnocení (1 – 3 nemám žádné připomínky, 4 – 7 mám určité připomínky, 8 – 10 jsou nutná okamžitá opatření ke zlepšení). V grafu jsou znázorněny nejčastější odpovědi u jednotlivých otázek. Určité výhrady má management k následujícím personálním činnostem: vzdělávání zaměstnanců, motivace, nábor a komunikace se zaměstnanci. Toto hodnocení potvrzuje již zmíněnou interní analýzu, kde nejvíce slabých stránek bylo shledáno právě v těchto oblastech.

Obrázek 12: Hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 10 byla opět využita desetimístná škála hodnocení (1 – 3 nemám žádné připomínky, 4 – 7 mám určité připomínky, 8 – 10 jsou nutná okamžitá opatření ke zlepšení). Otázky byly formulovány do 6 oblastí: Týmová spolupráce a komunikace, pod kterou spadalo prvních 7 otázek, Nábor zaměstnanců (3 otázky), Vzdělávání zaměstnanců (4 otázky), Motivace (2 otázky), Odměňování (2 otázky) a BOZP (1 otázka). V grafu jsou vidět nejčtenější hodnocení, nejhůře dopadly otázky týkající se cafeteria systému a stáží. Určité připomínky mají jednotliví zaměstnanci také ke komunikaci, nabídce školení a motivaci.

3. část

Třetí kategorie otázek se týkala průzkumu spokojenosti zaměstnanců a jeho efektivnosti. Osmá otázka zjišťovala, jak management společnosti pracuje s výsledky tohoto průzkumu (viz obrázek číslo 13), devátá se týkala jednotlivých oblastí dotazníku a toho, jak je vnímají vedoucí zaměstnanci (viz obrázek číslo 14), a poslední otázka v této kategorii byla otevřená a týkala se připomínek k tomuto průzkumu spokojenosti.

Obrázek 13: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

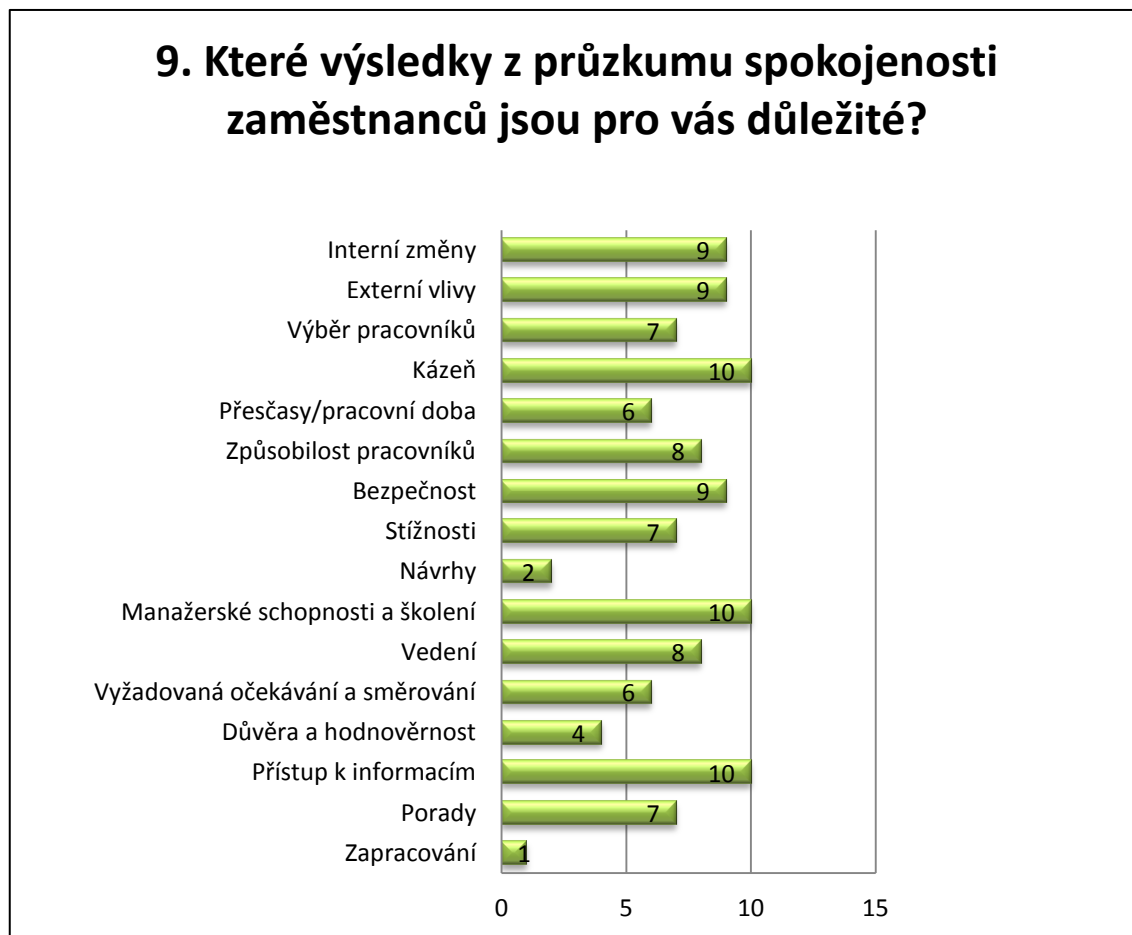


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 5 vedoucích zaměstnanců průzkum spokojenosti pečlivě studuje, a to nejen u svého oddělení, 4 vedoucí zaměstnanci studují výsledky pouze svého oddělení a pouze 2 vedoucí zaměstnanci si výsledky procházejí jen zběžně.

Dle tohoto hodnocení plní dotazník svoji funkci, jelikož k následující otázce, která se týkala připomínek k tomuto průzkumu, nebylo žádné vyjádření.

Obrázek 14: Důležité oblasti průzkumu spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Při zhodnocení průzkumu spokojenosti se vedoucí zaměstnanci nejvíce zajímají o přístup k informacím, o manažerské schopnosti a kázeň. Nejméně je zajímavá zapracování a návrhy. Ačkoliv tyto dvě oblasti management v podstatě nezajímají, nebude navrženo jejich odstranění z dotazníku. V případě zapracování se jedná o školení při plnění nových pracovních úkolů, což je jistě velmi důležitá oblast. V případě druhé oblasti by management měl předkládaným návrhům věnovat pozornost, aby nedocházelo k poklesu motivace zaměstnanců a aby management nepřicházel o důležité informace týkající se výroby.

Silné stránky z pohledu managementu

Personální oddělení je chápáno jako přínosné pro společnost, což je důkazem toho, že svoji práci odvádí velice dobře. Nejlépe jsou hodnoceny jeho činnosti v oblasti

hodnocení zaměstnanců, odměňování, plánování a také BOZP. Do silných stránek lze také zahrnout průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je v řadě společností prováděn velice neefektivně. Management společnosti DURA se ovšem průzkumem dostatečně zabývá a nevidí v tomto dotazníku žádné nedostatky.

Slabé stránky z pohledu managementu

Management vidí možnosti ke zlepšení v komunikaci, motivaci, vzdělávání a také v náboru zaměstnanců. Z ohodnocení jednotlivých oblastí personální činnosti vyplynulo, že by management uvítal systém cafeteria a využívání stáží, což podporuje zjištěné slabé stránky z analýzy získávání zaměstnanců a motivace. Co se týče průzkumu spokojenosti zaměstnanců, je tato oblast brána jako silná stránka, management by ovšem měl na základě výsledků věnovat pozornost také návrhům.

6 Posouzení připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů společnosti

Z analýzy interních procesů, průzkumu spokojenosti zaměstnanců a dotazníkového šetření byly zjištěny silné a slabé stránky jednotlivých personálních činností, které budou v této kapitole shrnuty. U slabých stránek budou navrženy potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ. Zjištěné potenciály budou využity při stanovení návrhů pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů.

Nejprve budou shrnuty silné stránky jednotlivých personálních činností, které je možné vidět v tabulce číslo 18.

Tabulka 18: Silné stránky podle jednotlivých personálních činností

Personální činnost	Silné stránky
Personální plánování	Roční plán vzdělávání
	Popis pracovních míst
	Standardizace
	Pracovní pokyny
Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	Pracovní pokyny
	Systém adaptace pro zaměstnance
Vzdělávání zaměstnanců	Pracovní pokyny
	Posuzování efektivnosti školení
	Kvalifikovaný a vyškolený management
Motivace	Propracovaná skladba benefitů v oblasti mezd a odměn
Komunikace a informovanost zaměstnanců	Systém porad
	DURA zpravodaj
	Zaměstnanci přesně vědí, co se od nich očekává
BOZP a péče o zaměstnance	Pravidelné školení BOZP
	Odměňování zaměstnanců za nulovou či velmi nízkou nemocnost
	Pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců
Hodnocení personální práce	Personální benchmarking
	Personální controlling
Dotazníkové šetření	Personální oddělení je pro management společnosti přínosné
	Efektivní využití průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Následují slabé stránky jednotlivých personálních činností (tabulka číslo 19 – 24), u kterých jsou identifikovány potenciály ke zlepšení, které se týkají připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů organizace.

Tabulka 19: Slabé stránky podle jednotlivých personálních činností

Personální činnost	Slabé stránky
Personální plánování	Chybí personální strategie
	Chybí plány rozvoje, kariéry a nástupnictví
Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	Neposkytování stáží
	Nevyužití sociálních sítí
	Při výběrových řízeních nejsou dle zaměstnanců podporovány interní kariérní postupy
Vzdělávání zaměstnanců	Nedostatečné využívání dotací
	Osobní rozvoj není plně podporován a oceňován
Motivace	Nevyužití výměnných pobytů mezi závody DURA
	Nevyužití požadovaného cafeteria systému
Komunikace a informovanost zaměstnanců	Chybí interní sociální síť
	Chybí ucelený personální IS
	Vyřizování stížností není dle zaměstnanců spravedlivé
	Změny v pracovní době nejsou dle zaměstnanců dávány ve známost včas
BOZP a péče o zaměstnance	Chybí elektronická podoba úrazů, které trvají méně než 3 dny
	Zdlouhavý proces výdeje pracovních rukavic.
Hodnocení personální práce	Externí audit lidských zdrojů
Dotazníkové šetření	Management nevěnuje příliš pozornosti odpovědím týkajících se návrhů (průzkum spokojenosti zaměstnanců)
	Chybí cafeteria systém
	Chybí stáže pro studenty

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Oblasti pro potenciální rozvoj

V této podkapitole budou využity slabé stránky a z nich navrženy potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ z hlediska úkolů pro jednotlivé oblasti společnosti.

Úkoly pro personální oddělení

Personální oddělení by mělo, jak plyne ze slabých stránek, nastavit personální strategii v souladu s celopodnikovou strategií, pro naplnění svých cílů a také cílů společnosti. Personální oddělení by si také mělo zajistit informační systém pro personalistiku za

pomoci IT oddělení a zavést pravidelně se opakující externí audit lidských zdrojů. V tabulce číslo 20 se nacházejí tyto potenciály ke zlepšení.

Tabulka 20: Potenciály ke zlepšení

Potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ	Formulace strategie lidských zdrojů
	Informační systém pro personální oddělení
	Pravidelně se opakující externí audit lidských zdrojů
	Zvýšit rozsah plánování

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkoly pro zkvalitnění personálu

Personální oddělení by se mělo zaměřit na oblast vzdělávání z důvodu naplnění strategie, kdy je potřeba kvalifikovaný personál a také na oblast získávání a výběru zaměstnanců, kdy se společnost potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. V tabulce číslo 21 se nacházejí tyto potenciály ke zlepšení.

Tabulka 21: Potenciály ke zlepšení

Potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ	Využití moderních metod pro získávání a výběr zaměstnanců.
	Využití dotovaných programů na vzdělávání ve firmách.
	Zaměřit se na rozvoj zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkoly pro BOZP

Útvar BOZP, který spadá pod personální oddělení, by se měl zaměřit na zjednodušení vydávání ochranných pracovních pomůcek a digitalizaci knihy úrazů.

Tabulka 22: Potenciály ke zlepšení

Potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ	Zefektivnit knihu úrazů s cílem provádět detailní analýzu i drobných úrazů bez pracovní neschopnosti – s cílem zvýšit případná preventivní opatření.
	Zefektivnit výdej pracovních pomůcek.

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkoly pro vztahy a kulturu organizace

Útvar personálního oddělení, vedoucí jednotlivých týmů a také IT oddělení by mohlo napomoci zefektivnit vztahy a kulturu v organizaci pomocí sociálních sítí a také by měl být brán zřetel na výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců (viz příloha M).

Tabulka 23: Potenciály ke zlepšení

Potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ	Interní sociální síť
	Podpora komunikace
	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Úkoly pro podporu motivace zaměstnanců

Personální útvar za pomoci vedoucích pracovníků by se měl zamyslet nad využitím moderní metody v oblasti motivace, kterou je cafeteria systém.

Tabulka 24: Potenciály ke zlepšení

Potenciály pro zvýšení výkonnosti managementu LZ	Zvýšit motivaci při výuce cizích jazyků.
	Využití moderních metod v oblasti motivace.



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti

Při posouzení připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů společnosti byly zjištěny potenciály ke zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů, které mohou podpořit či doplnit stanovené cíle. Z těchto zjištění budou vypracována konkrétní opatření a následně budou podrobně popsány návrhy těchto opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti.

7.1 Opatření pro zvýšení efektivity personálního plánování

Opatření se týkají následujícího potenciálu pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Formulace strategie lidských zdrojů
 Opatření
 - Nastavit strategii lidských zdrojů (viz tabulka č. 25).
- Zvýšit rozsah plánování
 Opatření
 - Zavést plány týkající se řízení rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví (viz tabulka č. 26)

Tabulka 25: Strategie lidských zdrojů

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Dle Armstronga můžeme rozlišit strategie lidských zdrojů na rámcové a specifické. Rámcové strategie jsou obecné strategie a specifické strategie jsou zaměřené na určité personální činnosti (např. strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje zaměstnanců či strategie pracovních vztahů aj.). [1] [9] [13] Společnosti DURA je navržena, jak strategie rámcová, tak strategie specifická, pro možnost výběru.
Navrhovaná rámcová strategie lidských zdrojů	Strategií lidských zdrojů je motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu s konečným cílem získat konkurenční výhodu prostřednictvím úsilí lidí. Aby bylo možné udržet si konkurenční výhodu, je důležité si udržet nejlepší zaměstnance (zaměřit se na jejich osobní rozvoj) a pokračovat v jejich získávání. [1]
Navrhovaná specifická strategie lidských zdrojů	Klíčovými složkami strategie lidských zdrojů jsou: <ul style="list-style-type: none"> • Řízení pracovního výkonu – motivovat zaměstnance vhodným způsobem k vyššímu výkonu. • Získávání zaměstnanců – zabývat se obtížemi získávání a výběru nových zaměstnanců z důvodu potřebné kvalifikované pracovní síly pro vyšší a střední management. • Vzdělávání – uspokojovat specifické cíle vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a také připravovat potenciální zaměstnance na možnost pracovat ve společnosti pomocí stáží. • Komunikace – zlepšit firemní komunikaci napříč odděleními. • BOZP – zaměřit se na snižování úrazovosti zaměstnanců a na problém s dostupností ochranných pracovních pomůcek. [1]
Časové hledisko	Strategie k dosažení cílů pro následující období 2014 – 2016.
Ekonomický aspekt	0 Kč.
Odpovědnost	Personální ředitelka

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 26: Plány řízení rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Společnosti chybí plánování rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví. Tyto plány jsou velice důležité pro rozvoj a motivaci klíčových zaměstnanců. Bylo by tedy vhodné používat jednotný systém pro tyto plány.
Postup	<p>Zvolit systém (1. možnost: rozšířit stávající personální systém IIS, 2. možnost: zakoupit nový systém, např. SAP).</p> <p>Plán rozvoje dovedností a kompetencí – každý zaměstnanec by v systému (dle hodnotící škály určené pro danou pozici) provedl své sebehodnocení, následně by tohoto zaměstnance stejným způsobem ohodnotil vedoucí oddělení. V případě největšího nesouladu, by mohlo personální oddělení naplánovat vzdělávací akci, kde by se mohlo inspirovat návrhy zaměstnanců na jejich osobní rozvoj.</p> <p>Plánování kariéry a nástupnictví – Zde by opět fungoval podobný princip. Každý zaměstnanec by si v systému zvolil preferovanou oblast své kariéry a nadřízený pracovník by udělal to samé. Personální oddělení by pak při plánování kariérního růstu zaměstnanců vědělo na jaké oblasti vzdělávání se zaměřit a zda záměry firmy jsou v souladu s očekáváním zaměstnanců.</p>
Časové hledisko	Leden 2015
Ekonomický aspekt	<p>V případě rozšíření stávajícího systému – 100.000 Kč.</p> <p>V případě zakoupení nového systému – 1.000.000 Kč</p>
Odpovědnost	Personální ředitelka/ IT oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Opatření pro zvýšení efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Využití moderních metod pro získávání a výběr zaměstnanců.
 - Zaregistrovat se do projektu „Stáže ve firmách“ (viz tabulka č. 27).
 - 
 - Zaregistrovat se do projektu „UNIPRANET“ (viz tabulka č. 27).
 - Využívat sociální sítě a portál LinkedIn (viz tabulka č. 28).
- Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.
 - 
 - Při výběrových řízeních využívat nejprve interní zaměstnance a podporovat tak jejich interní kariérový postup (viz tabulka č. 29).

Tabulka 27: Zaregistrovat se do projektu Stáže ve firmách a do projektu UNIPRANET

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Jelikož společnost bojuje s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, měla by začít využívat stáže pro studenty. Stáže pomáhají jak studentům, kdy jim umožní získat praxi, tak samotným společností, kdy jim pomáhají vychovat si zaměstnance podle vlastních potřeb. Aktuálně běží projekt „Stáže ve firmách“, který je přednostně určen pro absolventy bez praxe, dlouhodobě nezaměstnané či osoby po rodičovské dovolené. Tyto stáže mohou trvat 1 až 6 měsíců a jsou financovány z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a státního rozpočtu ČR. Účastníci stáží nemají nárok na mzdu, ale mohou získat po absolvování stáže zaměstnání ve společnosti. Firmy získají za poskytnutí praxe finanční náhradu k pokrytí nákladů na stážistu. Dalším projektem, do kterého by se společnost měla zaregistrovat, je projekt UNIPRANET, který je určen pro studenty bakalářských, magisterských, příp. doktorských studijních programů Západočeské univerzity v Plzni. V rámci praxe by měl student strávit v organizaci celkem 20 hodin.
Postup	Projekt „Stáže ve firmách“ – registrace do systému ASAP na portálu www.stazevefirmach.cz , vyplnit profil poskytovatele a na základě toho pak vypisovat karty stáží k vybraným šablonám. Projekt UNIPRANET – vyplnit registrační formulář, který je ke stažení na www.unipranet.zcu.cz a nabídnout témata pro studentské praxe (případové studie, seminární či absolventské práce, které budou jejich výstupem).
Časové hledisko	Projekt „Stáže ve firmách“ – tento projekt je realizován od června 2012 do října 2014. Společnost by se tedy měla zaregistrovat nejdříve v lednu 2014. Projekt UNIPRANET – tento projekt je realizován od června 2012 do května 2014. Společnost by se tedy měla také zaregistrovat nejdříve v lednu 2014.
Ekonomický aspekt	Projekt „Stáže ve firmách“ – projekt je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a státního rozpočtu ČR. Hrazeny jsou fixní náklady podle šablon typových pozic (v průměru jde o 60 000 – 120 000 Kč za tříměsíční stáž). Projekt UNIPRANET - projekt je financován z Evropského sociálního fondu (odměna pro pracovníka firmy, pod jehož dohledem bude praxe realizována, je 10 000 Kč).
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28: Využívat sociální sítě a začít používat portál LinkedIn

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Když se většina mladých absolventů poohlídí v současnosti po práci, prochází kromě pracovních serverů i Facebook, LinkedIn, Google+ či Twitter. Tyto sociální sítě mohou tak být důležitým zdrojem cenných informací, se kterými mohou HR pracovníci dobře pracovat, nehledě na to, že se společnost pro absolventy více zviditelní. [20] [21] [23]
Postup	Zaregistrovat se na sociální síti Facebook a Twitter a začít používat při výběru zaměstnanců portál LinkedIn.
Časové hledisko	Registrace leden 2014
Ekonomický aspekt	0 Kč. V případě potřeby je možno využít seminář „Sociální sítě v personalistice (7S)“, jehož cena je 4 990 Kč/ 1 účastníka.
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 29: Při výběrových řízeních přednostně využívat interní zaměstnance

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Při vzniku nové pracovní pozice společnost využívá získávání potenciálních zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů (zhruba v poměru 50:50). Jak vyplynulo z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, zaměstnancům toto nevyhovuje a myslí si, že nemají dostatečné možnosti kariérního růstu. Proto by společnost měla nejprve využít možnost získávání zaměstnanců z interních zdrojů. V případě, že nebude vhodný kandidát nalezen vnitřním výběrovým řízením, vypíše personalista výběrové řízení pro širokou veřejnost.
Postup	Informovat na nástěnkách a monitorech ve společnosti o volné pracovní pozici. U informace by neměla chybět detailně popsaná pracovní pozice, aby zaměstnanci věděli, zda mají možnost se přihlásit a jaké jsou na ně kladeny požadavky.
Časové hledisko	Ihned při uvolnění pracovní pozice.
Ekonomický aspekt	0 Kč
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování

7.2 Opatření pro zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Využití dotovaných programů na vzdělávání ve firmách.
 Opatření
 - Využívat dotace na vzdělávání (viz tabulka č. 30).
- Zaměřit se nejen na vzdělávání, ale i rozvoj zaměstnanců.
 Opatření
 - Podporovat osobní rozvoj (viz tabulka č. 31).

Tabulka 30: Využívání dotací na vzdělávání

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Společnost by měla využívat dotace na vzdělávání zaměstnanců, aby mohla poskytovat větší množství školení, a zvyšovat tak kvalifikaci svých zaměstnanců. V současnosti končí dotační období 2007 – 2013 a pomalu se připravuje nová struktura operačních prostředků na období 2014 – 2020. Společnost by se měla zajímat o OP Výzkum, vývoj a vzdělávání a také OP Zaměstnanost.
Postup	Zaregistrovat se na www.zpravodaj.dotace-eu.eu , díky registraci společnost získá aktuální nabídky dotovaných programů. Po kompletním zveřejnění již zmíněných operačních programů důkladně tyto OP prostudovat.
Časové hledisko	Leden 2014
Ekonomický aspekt	Grant z EU
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 31: Podporovat osobní rozvoj

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Větší využití odborných kurzů nabízených specializovanými firmami – zejména zařazení zaměstnanců do dlouhodobějších (minimálně 1 semestr trvajících) kurzů.
Postup	Zmapování trhu, předání nabídky vedoucím zaměstnancům, shromáždění požadavků na studium, realizace kurzu.
Časové hledisko	1/2014-12/2014, poté vyhodnocení a v případě pozitivního přínosu využívat trvale.
Ekonomický aspekt	Odhadovaná cena 1 semestrálního kurzu pro jednoho zaměstnance je 20.000 Kč.
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Opatření pro zvýšení efektivity motivace

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Zvýšit motivaci při výuce cizích jazyků.
 Opatření
 - Využívat výměnné pobyty mezi závody DURA (viz tabulka č. 32).
- Využití moderních metod v oblasti motivace
 Opatření
 - Zavedení „cafeteria systému“ (viz tabulka č. 33).

Tabulka 32: Využívat výměnné pobyty mezi závody DURA

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Společnost by mohla mezi motivační prvky, konkrétně u motivace osobního rozvoje, zahrnout zaškolování zaměstnanců v zahraničních závodech DURA. Zaměstnanci by tak získali nové zkušenosti, poznatky, kontakty, došlo by k prohlubování a zvyšování kvalifikace a především rozvíjení jazykových znalostí.
Postup	Navrhnout výměnné pobyty ostatním závodům DURA, v případě odsouhlasení nejvyšším vedením následně realizovat pilotní projekt (2-3 zaměstnanci) a v případě pozitivního přínosu zabudovat do standardů personální politiky společnosti.
Časové hledisko	Leden – červen 2015
Ekonomický aspekt	Náklady související s cestovními výdaji zaměstnanců (doprava, ubytování, diety).
Odpovědnost	Personální referentka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Zavedení cafeteria systému

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Cafeteria systém je systém odměňování pracovníků (benefitů, zaměstnaneckých výhod), u kterého si může zaměstnanec vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Většina zaměstnanců se rozhoduje pro danou alternativu podle svých preferencí. [14] [2] Tento systém je ve společnosti zaměstnanci vyžadován, a proto by ho společnost měla v následujícím horizontu 3 let zavést.
Postup	Vyhodnotit nabídky společností, které se zabývají realizací cafeteria systému, projednat v nejvyšším vedení firmy, následně realizovat.
Časové hledisko	Náběh systému - leden 2015.
Ekonomický aspekt	Realizace 0 Kč, popř. platba za IT licence, ročně náklad 1000 Kč/zaměstnanec.
Odpovědnost	Personální ředitelka, popř. IT specialista

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4 Opatření pro zvýšení efektivity komunikace a informovanosti zaměstnanců

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Podpora komunikace
 - Zavést interní sociální síť (viz tabulka č. 34).
 - Zavést ucelený personální IS (viz tabulka č. 35).
 - Přesčasově oznamovat minimálně 3 dny dopředu (viz tabulka č. 36).
 - Proškolení zaměstnanců o platné směrnici z hlediska stížností. (viz tabulka č. 37).



Tabulka 34: Zavést interní sociální síť

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	„Podnikové sociální sítě jsou cenným nástrojem, jenž ve firmách otevírá nové způsoby komunikace a spolupráce, které doposud nebyly k dispozici. Podobně jako kdysi e-mail, na který si již zaměstnanci zvykli, je nutné podnikovou sociální síť správně nasadit a využívat ji k účelu, který bude přínosný jak pro firmu, tak pro zaměstnance.“ [19] Nejpoužívanější interní sociální síť se nazývá „Yammer“ a používají ji firmy jako je Ford, Telefónica O2, DHL, Shell a dalších 200 000 organizací z celého světa. Výhody této sítě: data jsou vysoce zabezpečená, jednoduchá na ovládání pro uživatele, snadná implementace, dostupná v češtině, možnost napojení na ostatní interní vnitrofiremní systémy. [16]
Postup	Jelikož společnost Microsoft Corporation a. s. zakoupila sociální síť „Yammer“, je tato síť nyní součástí kancelářské aplikace Microsoft Office 365. Společnost by tedy měla zakoupit tuto aplikaci.
Časové hledisko	Leden 2015
Ekonomický aspekt	Cena balíčku od Microsoft se pohybuje kolem 3 056 Kč.
Odpovědnost	Personální ředitelka /vedoucí IT

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35: Zavést ucelený personální IS

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Společnost využívá informační systémy Sharepoint, ekonomický systém SAP, do kterého má z personálního úseku povolený vstup pouze odpovědný pracovník, a různé zákaznické portály. Personalisté používají k evidenci pracovníků ve společnosti integrovaný ekonomický informační systém od společnosti IIS Tábor, s. r. o., MS Access, který slouží personalistům pro sledování period školení, a systém pro evidenci docházky. [23] Jelikož personalisté využívají několik programů, kdy do každého zadávají jiné informace, je nutné zakoupit jednotný ucelený personální informační systém. Po zaslání informací od jednotlivých firem, které se zabývají informačními systémy pro personalisty, byly navrženy HR SAP nebo Target.
Postup	Nalézt vhodný personální IS, zavést tento IS do společnosti.
Časové hledisko	Leden 2016
Ekonomický aspekt	Cena se odvíjí od zvolené formy řešení – odhadem 400.000,- - 1.000.000,- Kč
Odpovědnost	Personální ředitelka

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36: Přesčas oznamovat minimálně 3 dny dopředu

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Při průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni s oznamováním změn v pracovní době. Požadavek na práci přesčas není oznamován včas.
Postup	Zkvalitnit plánování výroby a směn na jednotlivých BT s cílem snížit potřebu nutného operativního rozhodování o změnách v pracovní době zaměstnanců.
Časové hledisko	Leden 2014
Ekonomický aspekt	0 Kč.
Odpovědnost	Personální ředitelka / vedoucí BT

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Proškolení zaměstnance o platné směrnici z hlediska stížností

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	V rámci směrnice DURA systému existuje směrnice pro řešení stížností zaměstnanců. Zaměstnanci s ní pravděpodobně nebyli v dostatečné míře seznámeni, a proto došlo k špatnému hodnocení v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců.
Postup	Proškolení zaměstnance o platné směrnici.
Časové hledisko	2014
Ekonomický aspekt	0 Kč
Odpovědnost	Personální ředitelka / vedoucí BT/PT

Zdroj: Vlastní zpracování

7.5 Opatření pro zvýšení efektivity BOZP a péče o zaměstnance

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:



- Zavést elektronickou podobu knihy úrazů (viz tabulka č. 38).
- Zavést automatický výdej rukavic (viz tabulka č. 39).

Tabulka 38: Zavést elektronickou podobu knihy úrazů

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Zavést centrální elektronickou knihu úrazů (souběžně se současnou "papírovou" podobou) s cílem následné analýzy, včetně návrhů na opatření. Toto opatření by mělo eliminovat vznik potencionálních registrovaných úrazů.
Postup	Vytvoření centrální aplikace pro zápis v Microsoft Office Excel, kam se budou zadávat data včetně návrhu a přijetí opatření.
Časové hledisko	Leden – červen 2015
Ekonomický aspekt	0 Kč.
Odpovědnost	Personální

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39: Zavést automatický výdej rukavic

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Ve společnosti je velká spotřeba pracovních rukavic (roční náklad: 5.198.668 Kč) a jejich vydávání je možné pouze na ranní směně (jednosměnný provoz výdejny). Zaměstnanci se tak musí zdržovat při výdeji rukavic ve výdejně, a proto je navržen automatický výdej rukavic, který zrychlí a zpřehlední proces vydávání.
Postup	Zakoupit automat na výdej rukavic.
Časové hledisko	Leden 2015
Ekonomický aspekt	Maximálně 100 000 Kč
Odpovědnost	Personální ředitelka /vedoucí nákupu

Zdroj: Vlastní zpracování

7.6 Opatření pro zvýšení efektivity hodnocení personální práce

Opatření se týkají následujících potenciálů pro zvýšení výkonnosti managementu LZ:

- Pravidelně se opakující externí audit lidských zdrojů
- Opatření

▪ Zavést pravidelný audit lidských zdrojů (viz tabulka č. 40).

Tabulka 40: Zavést pravidelný audit lidských zdrojů

POLOŽKA	CHARAKTERISTIKA
Stručný popis	Společnost využívá pro audit lidských zdrojů externí audit, který byl však naposledy proveden v roce 2005. Bohužel výsledky tohoto auditu nebyly společností poskytnuty. Společnost by měla audit personálních činností provádět častěji, jelikož tímto přichází o objektivní a ucelené informace o stavu lidských zdrojů ve společnosti.
Postup	Objednávat audit lidských zdrojů každé 2 roky
Časové hledisko	2014
Ekonomický aspekt	50 000 Kč
Odpovědnost	Personální ředitelka

Zdroj: Vlastní zpracování

7.7 Celkové náklady na navrhovaná opatření

Společnosti jsou ve většině případů navrhována opatření, která společnost nebudou stát žádné nové náklady, často se jedná o financování v rámci dotací od EU. Navrhovaná opatření, která společnost bude muset profinancovat, jsou zmíněna níže a je jen na společnosti, zda na tato opatření uvolní finanční prostředky.

V roce 2014 budou celkové náklady na 1 zaměstnance 24.990 Kč, jak je vidět v tabulce číslo 41. Částka 4.990 bude vynaložena pouze při využití semináře „Sociální sítě v personalistice (7S)“, kam může být zaslán pouze 1 zaměstnanec, konkrétně například personální referentka a v případě využití sociálních sítí může pak proškolit ostatní management společnosti. Co se týče podpory osobního rozvoje, odhadovaná cena semestrálního kurzu pro jednoho zaměstnance je 20.000 Kč. Je tedy na společnosti, kolika zaměstnancům by mohl být poskytnut tento kurz. Posledním opatřením v tomto roce, díky němuž společnosti vzniknou náklady, je opatření ohledně auditu lidských zdrojů, kde je počítáno s finanční částkou 50.000 Kč za provedení auditu.

Tabulka 41: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2014

Rok	Náklady
2014	4.990 Kč / zaměstnanec
	20.000 Kč / zaměstnanec
	50.000 Kč / externí audit LZ

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce číslo 42 je možné vidět náklady na navrhovaná opatření pro rok 2015. Pokud by se společnost rozhodla v roce 2015 využít navrhovanou interní sociální síť, licence od firmy Microsoft by stála 3.056 Kč. V případě, že společnost bude souhlasit se systémem cafeterie, je personální ředitelkou rozhodnuto, že náklady by činily 1.000 Kč / rok na jednoho zaměstnance. Co se týče plánování rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví. Bylo by vhodné spíše než zakoupit nový systém, rozšířit stávající systém IIS, v tom případě by se cena pohybovala kolem 100.000 Kč.

Tabulka 42: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2015

Rok	Náklady
2015	3.056 / licence
	1.000 / zaměstnanec / rok
	100.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce číslo 43 jsou vyznačeny náklady na navrhovaná opatření pro rok 2016. Společnost by měla zakoupit informační systém, který je vhodný pro řízení lidských zdrojů. Tyto IS jsou ovšem velmi drahé a jejich cena se může pohybovat od 400.000 Kč do 1.000.000 Kč. Raději tedy budeme kalkulovat s vyššími náklady a je na řediteli závodu, zda tomuto požadavku vyhoví.

Tabulka 43: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2016

Rok	Náklady
2016	1.000.000 Kč / informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Analýza rizik navržených opatření a jejich ošetření

„Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských.“ [5, str. 12] Náplň analýzy rizik tvoří identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení. [5]

8.1 Identifikace rizik navržených opatření

Cílem identifikace rizik je dospět k souboru rizikových faktorů, které by mohly ovlivnit hospodářské či jiné výsledky firmy. [5] Rizika budou identifikována na základě předchozí kapitoly, kde byla navržena opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti. Identifikace rizik navržených opatření je shrnuta v tabulce číslo 44.

Tabulka 44: Identifikace rizik navržených opatření

Návrhy opatření	Rizikové faktory
Nastavit strategii lidských zdrojů	Bez rizika
Zavést plány týkající se řízení rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví	Odchod zaměstnance v případě, že by vyhodnotil stanovený kariérový plán jako nedostatečný či nezajímavý
Zaregistrovat se do projektu „Stáže ve firmách“ a do projektu UNIPRANET	Nedostatečná informovanost
	Administrativní náročnost
	Nedodržení časového hlediska
Využívat sociální sítě a začít používat portál LinkedIn	Ztráta pověsti firmy
Při výběrových řízeních přednostně využívat interní zaměstnance	Ztráta nových myšlenek a pohledů k řešení problémů
	Ztráta inspirace ke změnám
Využívání dotací na vzdělávání	Administrativní náročnost
	Nedostatečná informovanost
	Nedodržení časového hlediska
	Ztráta know how
Podporovat osobní rozvoj	Chybějící finanční prostředky
Využívat výměnné pobyty mezi závody DURA	Nevhodný výběr účastníků
	Neochota zaměstnanců vycestovat
Zavedení cafeteria systému	Výběr nevhodného dodavatele
	Odmítání návrhu zaměstnanci
Zavést interní sociální síť	Snížení produktivity práce
	Nedostatečná informovanost zaměstnanců
Zavést ucelený personální IS	Výběr nevhodného dodavatele
	Technické problémy
	Chybějící finanční prostředky

Přesčasy oznamovat minimálně 3 dny dopředu	Odvolávky zákazníků
	Nedodržení časového hlediska
Stížnosti	Bez rizika
Zavést elektronickou podobu knihy úrazů	Averze vůči změnám
Zavést automatický výdej rukavic	Poruchovost zařízení
	Chybějící finanční prostředky
Zavést pravidelný audit lidských zdrojů	Chybějící finanční prostředky
	Nekvalitně provedený audit

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Posouzení významnosti a stanovení velikosti rizika

„Ke stanovení významnosti rizik (rizikových faktorů) lze užít dva přístupy, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení.“ [5, str. 31] V případě této práce bude použito expertní hodnocení na základě matice hodnocení rizik. „Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají.“ [5, str. 39]

Významnost rizik se hodnotí ze dvou hledisek, jedním z nich je pravděpodobnost výskytu rizika a druhým je intenzita negativního dopadu. [5]

Pravděpodobnost výskytu rizika je ohodnocena pomocí pětistupňové škály dle [4]:

- 1 – Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0 - 20 %)
- 2 – Nepravděpodobný výskyt rizika (20 – 40 %)
- 3 – Pravděpodobný výskyt rizika (40 – 60 %)
- 4 – Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60 – 80 %)
- 5 – Jistý výskyt rizika (80 – 100 %)

Intenzita negativního dopadu je také ohodnocena pomocí pětistupňové škály dle [4]:

- 1 – Bezvýznamný dopad rizika
- 2 – Malý dopad rizika
- 3 – Střední dopad rizika
- 4 – Velký dopad rizika
- 5 – Kritický dopad rizika

V tabulce číslo 45 je expertní hodnocení faktorů rizik, kdy je určena pravděpodobnost výskytu rizika a intenzita negativního rizika. Následně je vypočten součin těchto dvou hledisek a pomocí tohoto součinu jsou pak rizika zanesena do mapy rizik (viz obrázek 18).

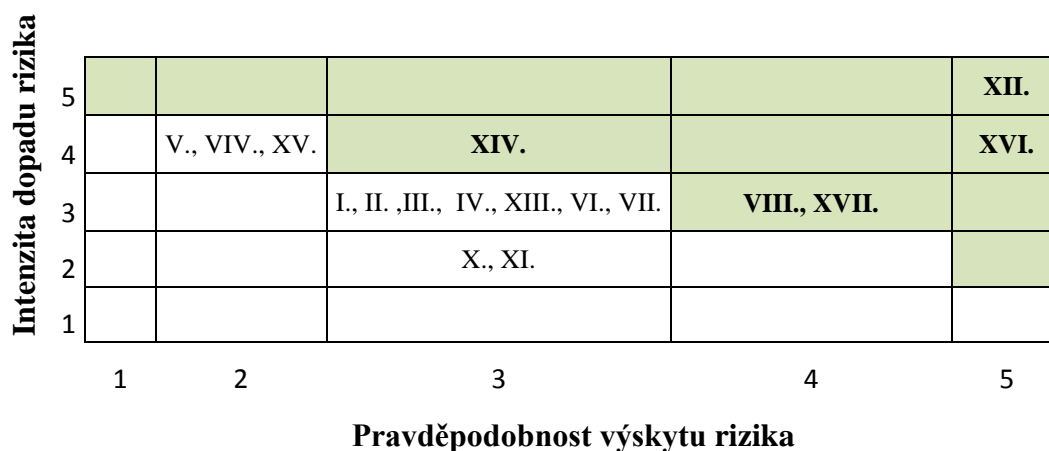
Tabulka 45: Expertní hodnocení faktorů rizika

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Součin
I. Odchod zaměstnance	3	3	9
II. Nedostatečná informovanost.	3	3	9
III. Administrativní náročnost.	3	3	9
IV. Nedodržení časového hlediska	3	3	9
V. Ztráta pověsti firmy.	2	4	8
VI. Ztráta nových myšlenek a pohledů	3	3	9
VII. Ztráta inspirace ke změnám	3	3	9
VIII. Chybějící finanční prostředky	4	3	12
IX. Ztráta know how	2	4	8
X. Nevhodný výběr účastníků	3	2	6
XI. Neochota zaměstnanců vycestovat	3	2	6
XII. Výběr nevhodného dodavatele	5	5	25
XIII. Odmítání návrhu zaměstnanci	3	3	9
XIV. Snížení produktivity práce	3	4	12
XV. Technické problémy	2	4	8
XVI. Odvolávky zákazníků	5	4	20
XVII. Poruchovost zařízení	4	3	12

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Po zjištění významnosti rizik se rizika zanesou do matice rizik, která je znázorněná na obrázku číslo 18.

Obrázek 15: Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování dle [5]

Z matice rizik vyplývá, že nejvíce mohou strategický plán ovlivnit rizika VII., XI., XIII., XV., XVI. jelikož se nacházejí nad Risk Appetite společnosti. Risk Appetite je objem rizika, který je firma ochotna při plnění svých cílů akceptovat, a byl nastaven na základě expertního odhadu společnosti. [4]

8.3 Zhodnocení rizika

Z mapy rizik vyšlo celkem 5 rizik, na která by si společnost měla dávat pozor. K těmto rizikům jsou navržena následující opatření.

- **VII. Chybějící finanční prostředky**

Toto riziko se týká většiny opatření. Společnost by si měla podrobně stanovit náklady na jednotlivá opatření, vyvarovat se zbytečných nákladů a rozložit si je pečlivě do jednotlivých let. Společnost by měla začít více využívat dotace na vzdělávání, čímž by tento rizikový faktor také eliminovala.

- **XI. Výběr nevhodného dodavatele**

V případě zavedení jakéhokoliv systému do společnosti může být rizikem špatný výběr dodavatele. Společnost by měla pro vyhnutí se riziku pečlivě porovnávat jednotlivé nabídky a zvolit si vhodná kritéria výběru, a to především cenu a kvalitu.

- **XIII. Snížení produktivity práce**

Toto riziko je možné eliminovat softwarově pomocí uživatelských účtů nastavením limitu doby strávené na interní sociální síti.

- **XV. Odvolávky zákazníků**

Tato situace může nastat v případě, že zákazník společnosti zvýší odvolávky a společnost nemá dostatek výrobků na skladě. Aby byla společnost schopna uspokojit i zvýšení množství dodávaného zboží a zamezit vzniku této situace, měla by mít na skladě bezpečnostní zásobu. Zvyšování bezpečnostní zásoby je pro každou společnost nákladné, ale jedná se o jedinou možnost eliminování tohoto faktoru.

- **XVII. Poruchovost zařízení**

Se zavedením automatu pro výdej rukavic může souviset riziko týkající se poruchovosti tohoto zařízení. Aby společnost zabránila vzniku rizika, měla by při výběru tohoto zařízení dbát na pečlivé prostudování kupní smlouvy před jejím podpisem a ohlídat si postup v případě reklamace (rychlost opravy či vrácení peněz).

9 Závěr

Diplomová práce se zabývala hodnocením efektivnosti personální politiky podniku a byla zpracována ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s. se sídlem v Blatné, která podniká v automobilovém průmyslu.

Hlavním cílem bylo zhodnotit efektivnost personální politiky podniku a stanovit opatření pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů a rozvoje firmy v souladu se strategií.

První část této práce popisovala vybraný podnikatelský subjekt, jeho historii, postavení na trhu a organizační strukturu, dále se zabývala stanovením vize, strategických cílů a strategie. Třetí kapitola se týkala analýzy podnikatelského prostředí, kde byla zjištěna střední závislost strategického záměru na interním a externím prostředí a potvrzena vhodnost strategie pro zajištění stanovených cílů z oblasti „Udržuj a potvrzuj“. Ve čtvrté kapitole byly rozpracovány cíle podle metody Balanced Scorecard pro střednědobé období a byly výchozím bodem pro stanovení cílů personálního oddělení.

Druhá část této práce se zabývala analýzou interních procesů se zaměřením na lidský kapitál a personální systém s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy. V této analýze byl dán prostor pouze těm personálním činnostem, které by mohly ovlivnit stanovené strategické cíle a tím i cíle personálního oddělení. Byly to následující činnosti: personální plánování, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, motivace, komunikace a informovanost zaměstnanců a BOZP a péče o zaměstnance. Díky této analýze a analýze dotazníkového šetření týkajícího se průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který byl právě ve firmě prováděn, byly zjištěny silné a slabé stránky. Součástí této kapitoly bylo také dotazníkové šetření, které se týkalo personálního systému a napomohlo najít další slabé stránky. V následující kapitole byly na základě slabých stránek společnosti identifikovány potenciály ke zlepšení v oblasti připravenosti systému řízení lidských zdrojů na realizaci strategických cílů organizace. Jako nejvýznamnější byly identifikovány potenciály ke zlepšení u činností získávání a výběru zaměstnanců, kdy společnost i přes svoji hrozbu s nedostatkem kvalifikované pracovní síly nemá stanoven žádný cíl vedoucí ke zlepšení, dále u vzdělávání, kdy by společnost měla více využívat dotace a dbát na osobní rozvoj svých zaměstnanců, u komunikace a informovanosti zaměstnanců, kdy společnosti chybí interní sociální síť a ucelený personální systém, a v neposlední řadě také

u činnosti BOZP a péče o zaměstnance, kdy by se společnost měla zaměřit na elektronickou podobu knihy úrazů a automatizovaný výdej pracovních rukavic.

V závěru diplomové práce bylo vycházeno z identifikovaných potenciálů ke zlepšení a byla navržena opatření pro zvýšení výkonnosti managementu lidských zdrojů a rozvoje firmy v souladu se strategií a byl navržen postup a ekonomický aspekt navrhovaných opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu firmy. V poslední kapitole byla zhodnocena rizika, která vyplynula z navrhovaných opatření a mohla by mít vliv na jejich realizaci. U faktorů, které byly zjištěny z matice rizik jako závažné, byla navržena opatření, která tyto faktory napomohou odstranit.

Provedené zhodnocení personální politiky podniku nepoukázalo na žádné zásadní nedostatky, ale jak vyplývá z předchozích kapitol, potenciálů ke zlepšení je zde poměrně velké množství. Navrhovaná opatření by měla vést ke zvýšení efektivnosti jednotlivých personálních činností a napomoci naplnit stanovené cíle a strategii společnosti.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura	9
Obrázek 2: Matice IE	22
Obrázek 3: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců dle jednotlivých oddělení. 43	
Obrázek 4: Vyhodnocení jednotlivých oblastí průzkumu spokojenosti zaměstnanců oddělení BT.....	44
Obrázek 5: Vyhodnocení jednotlivých oblastí průzkumu spokojenosti zaměstnanců oddělení PT	44
Obrázek 6: Pracovní zařazení	47
Obrázek 7: Dosažené vzdělání.....	48
Obrázek 8: Délka pracovního poměru ve společnosti	48
Obrázek 9: Přínos personálního oddělení	49
Obrázek 10: Cíle personálního oddělení.....	50
Obrázek 11: Úroveň jednotlivých činností personálního oddělení.....	50
Obrázek 12: Hodnocení	51
Obrázek 13: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců	52
Obrázek 14: Důležité oblasti průzkumu spokojenosti zaměstnanců	53
Obrázek 15: Matice rizik	73

11 Seznam tabulek

Tabulka 1: Predikce vybraných makroekonomických ukazatelů	14
Tabulka 2: Matice EFE	16
Tabulka 3: Údaje pro výpočet finanční analýzy	17
Tabulka 4: Matice IFE	21
Tabulka 5: Finanční perspektiva společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014	24
Tabulka 6: Zákaznická perspektiva společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014	25
Tabulka 7: Interní procesy společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014	25
Tabulka 8: Perspektiva učení se a růst společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2014	25
Tabulka 9: BSC - finanční perspektiva personálního oddělení pro rok 2014	26
Tabulka 10: BSC – zákaznická perspektiva personálního oddělení pro rok 2014	27
Tabulka 11: BSC – interní procesy personálního oddělení pro roky 2014	27
Tabulka 12: BSC – perspektiva učení se a růst personálního oddělení pro rok 2014	28
Tabulka 13: Vývoj počtu zaměstnanců	29
Tabulka 14: Struktura počtu zaměstnanců podle pohlaví	29
Tabulka 15: Struktura počtu zaměstnanců podle věku	29
Tabulka 16: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	30
Tabulka 17: Rozbor úrazovosti pro roky 2007 - 2012	41
Tabulka 18: Silné stránky podle jednotlivých personálních činností	55
Tabulka 19: Slabé stránky podle jednotlivých personálních činností	56
Tabulka 20: Potenciály ke zlepšení	57
Tabulka 21: Potenciály ke zlepšení	57
Tabulka 22: Potenciály ke zlepšení	57
Tabulka 23: Potenciály ke zlepšení	58
Tabulka 24: Potenciály ke zlepšení	58
Tabulka 25: Strategie lidských zdrojů	60
Tabulka 26: Plány řízení rozvoje dovedností a kompetencí, plánování kariéry a nástupnictví	61
Tabulka 27: Zaregistrovat se do projektu Stáže ve firmách a do projektu UNIPRANET	62

Tabulka 28: Využívat sociální sítě a začít používat portál LinkedIn.....	63
Tabulka 29: Při výběrových řízení přednostně využívat interní zaměstnance	63
Tabulka 30: Využívání dotací na vzdělávání.....	64
Tabulka 31: Podporovat osobní rozvoj.....	64
Tabulka 32: Využívat výměnné pobyty mezi závody DURA	65
Tabulka 33: Zavedení cafeteria systému	65
Tabulka 34: Zavést interní sociální síť	66
Tabulka 35: Zavést ucelený personální IS	67
Tabulka 36: Přesčasy oznamovat minimálně 3 dny dopředu	67
Tabulka 37: Proškolit zaměstnance o platné směrnici z hlediska stížností	68
Tabulka 38: Zavést elektronickou podobu knihy úrazů.....	68
Tabulka 39: Zavést automatický výdej rukavic	69
Tabulka 40: Zavést pravidelný audit lidských zdrojů.....	69
Tabulka 41: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2014	70
Tabulka 42: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2015	70
Tabulka 43: Náklady na navrhovaná opatření pro rok 2016	70
Tabulka 44: Identifikace rizik navržených opatření	71
Tabulka 45: Expertní hodnocení faktorů rizika	73

12 Seznam zkratek

AC – Assessment center

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC – Balanced Scorecard

BT – business tým

G8D – Global Eight Disciplines

HR – human resources

ISO – International Organization for Standardization

IT – informační technologie

MOST - Maynard Operation Sequence Technique

PO – požární ochrana

PPAP – Production Part Approval Process

PT – procesní tým

PÚ – personální úsek

SMED - Single Minute Exchange of Dies

SVT – samostatný výrobní tým

THP – technicko – hospodářští pracovníci

TPM – Total Productive Maintenance

13 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, ©2003. xxxi, 703 s. ISBN 0-07-231716-7.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4
- [5] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika: ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4
- [6] KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5
- [10] ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233s. ISBN 80-86754-35-9
- [11] ŠULÁK, Milan a ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

[13] ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Internetové zdroje:

[14] *Cafeteria systém*. In: Cafeteria systém [online]. Praha: Absolut Benefits, 2010. Aktualizace 27.7.2010 [cit. 2013-11-02] Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>

[15] *Český statistický úřad*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 20.5.2013, [cit. 2013-05-20] Dostupné z: <http://czso.cz/>

[16] *Firemní sociální síť* [online]. Moravská Ostrava: Idealine Solutions s.r.o., ©2013. Aktualizace 2.11.2013 [cit. 2013-11-02] Dostupné z: <http://www.worklinesluzby.cz/sluzby/firemni-socialni-site>

[17] KRIEBEL, Tomáš. *Jak nejlépe motivovat zaměstnance? 7 jednoduchých přístupů*. In: *Investičníweb.cz* [online]. Praha: Business Insider 2011, Aktualizace 8.10.2011 [cit. 2013-11-23] Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/univerzita/zamestnani/2011/10/8/jak-nejlepe-motivovat-zamestnance-7-jednoduchych-pristupu/>

[18] *Makroekonomická predikce* [online]. Praha: Ministerstvo financí, 2013, Aktualizace 12.4.2013 [cit. 2013-09-05] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/mfcr_makroekonomicka_predikce_duben_2013.pdf/

[19] PANÁK, Martin. Podnikové sociální síť aneb cesta k využití potenciálu zaměstnanců. In: *Systemonline.cz* [online]. Praha: IT Systems, 2013. 8.6.2013 [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/podnikove-socialni-site.htm>

Ostatní zdroje:

[20] HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-, IX, č. 2. ISSN 1801-4690

[21] HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-, VIII., č. 6. ISSN 1801-4690.

[22] HRM: human resources management : časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia, 2005-, IX., č. 3. ISSN 1801-4690.

[23] Interní dokumenty společnosti DURA Automotive CZ, k. s.

[24] Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty. Praha: Economia, a.s, 2001-, XLVII, č. 10. ISSN 0026-8720.

[25] TYMLOVÁ, Sandra. Řízení personálního rozvoje zaměstnanců = Staff personal development management. Plzeň, 2011. Bakalářská práce (Bc.). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Yvona Holečková.

14 Seznam příloh

Příloha A: Investice

Příloha B: Matice TAS

Příloha C: BSC společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2015

Příloha D: BSC společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2016

Příloha E: BSC personálního oddělení pro rok 2015

Příloha F: BSC personálního oddělení pro rok 2016

Příloha G: Uvedení zaměstnance na pracoviště

Příloha H: Hodnocení zaměstnance před uplynutím zkušební doby

Příloha I: Plán vzdělávání členů BT/PT

Příloha J: Žádost o umožnění účasti zaměstnance ve vzdělávací akci

Příloha K: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha L: Posouzení semináře na téma G8D report

Příloha M: Centrální dotazník DURA

Příloha N: Dotazníkové šetření

Příloha A: Investice

Investice	Plánové investice v CZK
Mazací trysky na lisování hliníkových dílů	635 200
Jeřáb pro válcování	635 200
Nástroje pro měření pružiny plynu	81 306
Prototypová dílna na hale A/P3 - konstrukční investice	4 217 728
Výfukový nástroj pro kontrolní pracovní místa / destrukční kontroly svarů	88 928
Stroje a zařízení pro projekt Magna V363 Ford Transit	7 114 240
Stroje a zařízení pro projekt Skoda Fabia Bumper	16 197 600
Stroje a zařízení pro projekt Audi Q7 Structure parts	3 239 520
Stroje a zařízení pro projekt Audi A4 Structure parts	4 535 328
Stroje a zařízení pro projekt Audi B9 / Audi Q7 Cross Car Beam	77 596 693
Stroje a zařízení pro projekt Audi MSS Cross Car Beam (Lamborghini LB 724+Audi R8)	4 395 584
Stroje a zařízení pro projekt Mercedes-Benz C-Class W205-Body Components RD	12 119 616
Stroje a zařízení pro projekt Mercedes-Benz C-Class W205 FD	16 413 568
Stroje a zařízení pro projekt BMW MCV Door structure	41 135 552
Stroje a zařízení pro projekt BMW MCV	4 420 992
Stroje a zařízení pro projekt Porsche Macan Cross Car beam	3 658 752
Stroje a zařízení pro projekt Suzuki SX4 (Divider Bars+door Sashes)	3 562 532
Stroje a zařízení pro projekt Daimler BR 453 Divider Bar	1 626 112
Stroje a zařízení pro projekt Audi Q7 Side Impact Beam	9 655 040
Celkem	211 329 490

Zdroj: [23]

Příloha B: Matice TAS

TAS	Hodnocení	Rozvoj produktu		Tržní penetrace		Rozvoj trhu	
	H	KV	CV	KV	CV	KV	CV
Příležitosti							
Prověření stálí dodavatelé	1	0	0	3	3	4	4
Žádní noví konkurenti v plánovaném období	3	2	6	4	12	4	12
Vývoj makroekonomických ukazatelů	4	4	16	4	16	1	4
Velké množství potenciálních zákazníků	3	1	3	4	12	4	12
Technologie	3	2	6	4	12	4	12
Hrozby							
Vysoké ekologické požadavky a požadavky na kvalitu	2	3	6	3	6	2	4
Nízký počet osob se vzděláním ve strojírenství	1	0	0	2	2	1	1
Konkurence v oboru	3	4	12	4	12	4	12
Velká závislost na dodavatelích	1	1	1	2	2	1	1
Substituční výrobky	3	3	9	4	12	4	12
Silné stránky							
Časté školení zaměstnanců	3	2	6	2	6	2	6
Technologické vybavení	4	4	16	4	16	4	16
Velmi nízký počet reklamací	3	3	9	4	12	4	12
Vysoká úroveň plánování, organizování a řízení	4	2	8	4	16	4	16
Velmi nízká zmetkovitost	3	4	12	4	12	4	12
Slabé stránky							
Obrat celkových aktiv	1	2	2	3	3	1	1
Rentabilita	2	0	0	2	4	2	4
Informační systém v personální oblasti	1	3	3	4	4	1	1
Marketing	2	3	6	4	8	4	8
PPM	2	2	4	3	6	2	4
Součet CV			125		176		154

Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

Příloha C: BSC společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2015

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Finanční perspektiva	Dosáhnout plánovaného provozního výsledku hospodaření.	13, 52 mil. \$
	Snížit % administrativních nákladů na celkovém obratu.	$\leq 0,09\%$
	Snížit % celkových nákladů na jakost vůči celkovému obratu.	$\leq 2,65\%$
	Snížit množství zásob.	3,220 mil. \$
	Nepřekročit roční rozpočet na investiční projektové náklady.	$\leq 9,483$ mil. \$
	Získat každoročně minimálně 2 projekty pro produktové skupiny.	2
Zákaznická perspektiva	Snížit počet zákaznických zatížení (QR – počet reklamací) a snížit PPM (počet reklamovaných ks na 1 mil. dodaných).	PPM ≤ 25
		QR ≤ 75
	Počet dodávek, které by zastavily výrobní linku zákazníka.	0
	Včasnost dodávek.	na čas
	Udržet "zelený status" pro všechny zákazníky z hlediska kvality produktů.	"zelený status"
Interní procesy	Zvýšit produktivitu výroby u výrobních týmů.	$\geq 4 \%$
	Použít globální štihlé metody řízení.	100%
	Snížit % režijních nákladů na materiály vůči obratu.	$\leq 3,4 \%$
	Zvýšit výsledky 5S/ 6S.	$\geq 4,6$
	Zvýšit výsledky štihlého auditu.	$\geq 7,7$
Perspektiva učení se a růst	Zvýšit zaměstnaneckou informovanost a zlepšit komunikaci směrem „zdola nahoru“.	100 %
	Zavést plán povinného školení.	100%
	Snížit počet zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů.	≤ 680
	Snížit absenci (do 4 týdnů).	$\leq 2,3 \%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Příloha D: BSC společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pro rok 2016

	Cíl	Měřítko a cílová hodnota
Finanční perspektiva	Dosáhnout plánovaného provozního výsledku hospodaření.	15, 93 mil. \$
	Snížit % administrativních nákladů na celkovém obratu.	$\leq 0,08\%$
	Snížit % celkových nákladů na jakost vůči celkovému obratu.	$\leq 2,5\%$
	Snížit množství zásob.	3,150 mil. \$
	Nepřekročit roční rozpočet na investiční projektové náklady.	$\leq 8,526$ mil. \$
	Získat každoročně minimálně 2 projekty pro produktové skupiny.	2
Zákaznická perspektiva	Snížit počet zákaznických zatížení (QR – počet reklamací) a snížit PPM (počet reklamovaných ks na 1 mil. dodaných).	PPM ≤ 20
		QR ≤ 70
	Počet dodávek, které by zastavily výrobní linku zákazníka.	0
	Včasnost dodávek.	na čas
	Dosáhnout "zeleného statusu" pro všechny zákazníky z hlediska kvality produktů.	"zelený status"
Interní procesy	Zvýšit produktivitu výroby u výrobních týmů.	$\geq 6 \%$
	Použít globální štihlé metody řízení.	100%
	Snížit % režijních nákladů na materiály vůči obratu.	$\leq 3,3 \%$
	Zvýšit výsledky 5S/ 6S.	$\geq 4,7$
	Zvýšit výsledky štihlého auditu.	$\geq 7,8$
Perspektiva učení se a růst	Zvýšit zaměstnaneckou informovanost a zlepšit komunikaci směrem „zdola nahoru“.	100 %
	Zavést plán povinného školení.	100%
	Snížit počet zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů.	≤ 650
	Snížit absenci (do 4 týdnů).	$\leq 2,2 \%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Příloha E: BSC personálního oddělení pro rok 2015

	Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Finanční perspektiva	Dodržet plán režijních nákladů	Režijní náklady/obrat	personální ředitelka	0,030 %
	Dodržet plán nákladů na vzdělávání	Celková výše nákladů na vzdělávání	personální referentka	950 000 Kč/rok
	Eliminování zneužívání nemocenských dávek	Provádění kontrol dodržování režimu nemocného v prvních 21 kalendářních dnech dle požadavků nadřazeného	personální referentka	100 %
Zákaznická perspektiva	Uskutečnit workshop s cílem většího využití online systému pro vzdělávání zaměstnanců (DURA University)	Uskutečnění WS, prezentace výsledků	personální ředitelka	1
Interní procesy	Snížit procento absence zaměstnanců	Počet zameškaných dnů/fond pracovní doby	personální ředitelka	≤ 2,1% / rok
	Snížit procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů	Počet zameškaných dnů x 106 /fond pracovní doby	Oddělení BOZP	≤ 600% / rok
Perspektiva učení se a růst	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Realizace průzkumu	personální ředitelka	1 x ročně
	Zavést roční setkání ředitele závodu se zaměstnanci	Realizace setkání	personální ředitelka	1 x ročně
	Vydávat zpravodaj DURA	Realizace vydávání zpravodaje DURA	personální ředitelka	1 x měsíčně
	Týmový audit	Dosažený počet bodů	personální referentka mzdová účetní	90
	Audit 6S	Dosažený počet bodů	personální ředitelka	7,6
	Rozšiřovat znalosti a dovednosti členů PT - absolvování 2 odborných školení	Realizace školení	personální referentka	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Příloha F: BSC personálního oddělení pro rok 2016

	Cíl	Měřítko	Vlastník	Cílová hodnota
Finanční perspektiva	Dodržet plán režijních nákladů	Režijní náklady/obrat	personální ředitelka	0,028 %
	Dodržet plán nákladů na vzdělávání	Celková výše nákladů na vzdělávání	personální referentka	1 000 000 Kč/rok
	Eliminování zneužívání nemocenských dávek	Provádění kontrol dodržování režimu nemocného v prvních 21 kalendářních dnech dle požadavků nadřazeného	personální referentka	100 %
Zákaznická perspektiva	Uskutečnit workshop s cílem vyšší standardizace činnosti v PT a zejména zpřesnění výstupů pro ostatní BT/PT	Uskutečnění WS, prezentace výsledků	personální ředitelka	1
Interní procesy	Snížit procento absence zaměstnanců	Počet zameškaných dnů/fond pracovní doby	personální ředitelka	≤ 2,0% / rok
	Snížit procento zameškaných dnů z důvodu pracovních úrazů	Počet zameškaných dnů x 106 /fond pracovní doby	Oddělení BOZP	≤ 500% / rok
Perspektiva učení se a růst	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Realizace průzkumu	personální ředitelka	1 x ročně
	Zavést roční setkání ředitele závodu se zaměstnanci	Realizace setkání	personální ředitelka	1 x ročně
	Vydávat zpravodaj DURA	Realizace vydávání zpravodaje DURA	personální ředitelka	1 x měsíčně
	Týmový audit	Dosažený počet bodů	personální referentka mzdová účetní	90
	Audit 6S	Dosažený počet bodů	personální ředitelka	7,6
	Rozšiřovat znalosti a dovednosti členů PT - absolvování 2 odborných školení	Realizace školení	personální referentka	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23]

Příloha G: Uvedení zaměstnance na pracoviště

Uvedení zaměstnance na pracoviště



☐ Nový nástup

☐ Převedení v rámci závodu

☐ Zaměstnanec agentury

Jméno zaměstnance	Nadřízený	Útvar/ oddělení
Mluvčí / skupina (u práce ve skupině)	Datum nástupu / převedení	Osobní číslo:

	Odpovědnost/kategorie		Datum	Podpis zaměstnance zodpovídajícího za proces
	THZ	Dělníci		
1. Základní informace poskytnuté: oddělením personalistiky, řízení jakosti, bezpečnosti práce (neprovádí se v případě převedení) <ul style="list-style-type: none"> Informace o podstatných ustanoveních týkajících se kolektivní smlouvy, Pracovního řádu a Pracovní smlouvy Závodní lékařská péče Parkoviště a dopravní obslužnost Průkaz zaměstnance, evidence pracovní doby Předání informace zaměstnancům o zásadách rovného zacházení a zákazu diskriminace Podnikové zlepšovatelství Představení kontaktních osob v personálním útvaru 	HR HR HR HR HR HR HR	HR HR HR HR HR HR HR		
<ul style="list-style-type: none"> Přidělení šatny a skříňky 		nadřízený		
2. Povinná školení <ul style="list-style-type: none"> Informace o IMS (Integrated Management System) vč. politiky jakosti firmy DURA. 001 <i>Cílová skupina:</i> všichni noví zaměstnanci 	Q	Q		Viz plán školení systému SAP
<ul style="list-style-type: none"> IMS a související platné dokumenty (pracovní pokyny) 003 <i>Cílová skupina:</i> všichni vedoucí provozu, mistři, týmoví mluvčí, vedoucí řízení jakosti v s.r.o., pracovníci PACs (centra pro analýzu výrobků) konstrukce nástrojů a prototypů a rozvoje a odbytu s.r.o. 	Q	Q		Viz plán školení systému SAP
<ul style="list-style-type: none"> Úvod do bezpečnosti práce / ochrany životního prostředí/požární ochrany (obsah viz. návod na listu 4) / organizace pro případ nouzových situací 095 <i>Cílová skupina:</i> všichni noví zaměstnanci 	Oddělení BOZP, PO, EMS	nadřízený		Viz plán školení systému SAP
<ul style="list-style-type: none"> Školení osob přicházejících do styku s nebezpečnými chemickými látkami 	Osoba odborně způsobilá	Osoba odborně způsobilá		
<ul style="list-style-type: none"> Další povinná školení, запиšte č. IMS: zásady týmové práce, metody zlepšování procesu (PI) 				

Po vyřízení všech bodů zpět na personalistiku!

P-Uvedení zaměstnance na pracoviště
Vydáno: 19.6.2008

	Odpovědnost/kategorie		Datum	Podpis zaměstnanec zodpovídajícího za proces
	THZ	Dělníci		
3. Informace týkající se oddělení a pracoviště <ul style="list-style-type: none"> Seznámení s kolegy a nadřízenými. Vysvětlení náplně práce a pracovních postupů v oddělení/skupině (metodické karty). 	Vedoucí/mluvčí nadřízený	Vedoucí/mluvčí nadřízený		
<ul style="list-style-type: none"> Zaškolení na novém pracovišti/v pracovním úseku: vysvětlit, předvést, nechat udělat, kontrolovat. Zaškolení v oblasti současně platných dokumentů řízení jakosti (pracovní pokyny). Poskytnutí informace o pracovních prostředcích, materiálu a pracovním oděvu. Vydání pracovních prostředků a osobních ochranných prostředků Úprava pracovní doby a přestávek v práci v daném pracovišti/oddělení. 	nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený	nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený		
Co je nutno dělat a kdo se musí informovat při: <ul style="list-style-type: none"> vzniklých poruchách na strojích a zařízeních, vzniklých závadách ve kvalitě zacházení s chybnými výrobky (viz IMS-Intra KP677 a KP67712). 	nadřízený	nadřízený		
<ul style="list-style-type: none"> Realizace/průběh schvalování prvního kusu (viz IMS-Intra KP682 a KP67611). Školení zaměstnanců na téma reklamace od zákazníků nebo problémů prostřednictvím všech bodů kvality z poslední doby (viz IMS-Intra KP69114) Pracovní úkoly a zodpovědnost (např. delegování povinností). Zvláštní mzdové úpravy. Jsou zapotřebí vzdělávací akce? (např. seřizovač lisu, jeřábek atd.) 	nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený	nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený nadřízený		
<ul style="list-style-type: none"> Potřebné vybavení počítačovou technikou: (přesné údaje, např. PC, notebook, přístup atd.) 	nadřízený	nadřízený	zažádán o dne:	
<ul style="list-style-type: none"> Potřebné licence IT: (přesné údaje) 	nadřízený	nadřízený	zažádán o dne:	

4. Seznámení se s jednotlivými útvary/oddělení/zpracování (oborově specializované)

Útvar/Oddělení	Instruktaž provedena dne:	Instruktaž provedl	Podpis	Provedení kontroloval* Datum Podpis

*Splnění seznámení v potřebném rozsahu potvrzuje nadřízený nebo oprávněná osoba uvedením data a podpisem.
Kroky, které nejsou nutné se označují zkratkou „n. r.“ (není relevantní).

Podpis
zaměstnanec
personálního odd.

Podpis
„patrona“ nebo
mluvčího skupiny


Podpis zaměstnanec

vráceno do P
dne:

Rozdělovník:

Všichni pracovníci zodpovědní za proces z bodů 1 – 3

Hodnocení dělníka/technicko-hospodářského zaměstnance/manažera před uplynutím zkušební doby Evaluation before expire of trial period			
Kategorie hodnoceného : /Classification of Evaluated Person/		D-THZ-M	
Hodnocený / Evaluated Person		Hodnotitel / Evaluator	
Příjmení : / Surname /		Příjmení, jméno : Name /	
Jméno : /Name/			
Titul: /Titl/		Funkce : Position /	
Funkce : / Position /			
Číslo útvaru: /Number of Unit/		Poznámky, jiné osobní údaje o hodnoceném: /Notes,other Personal Data of Evaluated Person/:	
Název útvaru: /Unit Title /			
Osobní číslo : /Personal Number/			
Hodnocení Evaluation			
<p>Doporučuji pokračování pracovního poměru po uplynutí zkušební doby ve smyslu uzavřené pracovní smlouvy (rozhodnutí vyznačí hodnotitel X vpravo v bílém poli) / I recommend continuation of employment in accordance of contract of work (His/her decision an evaluator marks X on the right in a white field)/</p>			
ANO YES		NE NOT	
Zdůvodnění:		/Reasons:/	
V /Place/		Dne: / Date /	
		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div> <p>podpis hodnotitele /evaluator signature/</p>	

Evaluation before expire of trial period							
Kategorie hodnoceného: /Classification of Evaluated Person/:	D-THZ-M						
Hodnocení / Evaluation							
Způsobilost / Competence	0	1	2	3	4	5	6
aktivita a akceschopnost /Activity and Action/							
kooperativnost /Cooperative Approach/							
adaptibilita /Adaptibility/							
efektivita - výkonnost /Effectiveness and Efficiency/							
styl jednání Treatment of Partners/ (Týká se jen THZ a vedoucích zaměstnanců/Is related to Salaries and managers))							
řízení lidí a procesů /Employee Leading and Process Management/ (Týká se jen manažerů /Is related to managers)							
Počet hodnocení	0	0	0	0	0	0	0
Bodů celkem	0	0	0	0	0	0	0
Bodový průměr							0
Poznámka: Stupeň hodnocení označte X							
Note: Mark grade of evaluation X							
							
Hodnocení způsobilostí /Competence Appraisal/							
Stupeň /Grade/	0	1	2	3	4	5	6
Slovně /Verbally/	nevyhovující /unsatisfactory/	ne vždy vyhovující /not always satisfactory/	převážně vyhovující /mainly satisfactory/	vždy vyhovující /always satisfactory/	někdy překračující očekávání /sometimes exceeding expectations/	často překračující očekávání /often exceeding expectations/	vynikající /excellent/
	X						
Pozn.: Při celkovém hodnocení 0-1 je doporučeno ukončení pracovního poměru ve zkušební době, při hodnocení 2 zvážit objektivní možnosti dalšího zlepšování a schopnosti rychlého přeškolení na jiné dovednosti. Při malé pravděpodobnosti úspěšnosti spíše rovněž doporučit ukončení pracovního poměru ve zkušební době /Notice: General evaluation 0-1 - here is recommended termination of employment, close to grade 2 consider carefully continuation of employment/							

Zdroj: [23]

[illegible]

Zdroj: [23]

Příloha 1: Žádost o umožnění účasti zaměstnance ve vzdělávací akci

List 5	Z 13	PRACOVNÍ POKYN	DURA Automotive Systems
Index 01	Organizace a hodnocení vzdělávání zaměstnanců		AA-A-L06_cz

Příloha č.2

DURA Automotive CZ, k. s.	Žádost o vzdělávací akci		
Jméno, příjmení, titul	Pracovní pozice	Útvar	
Důvod/Cíl vyslání na vzdělávací akci:			
Téma a typ vzdělávací akce (seminář, školení, kurz, konference apod.):			
Místo a datum konání akce (není-li známo neuvádět – doplní PÚ po výběru)			
Podpis žadatele	Poznámka:		
Podpis nadřízeného			
Datum předání žádosti na PÚ			
Vzdělávací akci zařizuje:			
v jakém rozsahu			
Vzdělávací akci vyřídil dne:			

- Poskytnutí třetí straně pouze se souhlasem pověřeného pracovníka Q – zást. vedení – Tento dokument byl vytisknuto z C:\Documents And Settings\Hrdlickova\Documents\Downloads\AA-A-L06_Cz .Doc dne 17.7.2013, 10:53:04- Informativní výtisky bez schvalovacího podpisu po použití ihned zničit -

Zdroj: [23]

Příloha K: Hodnocení vzdělávací akce

List 6	Z 13	PRACOVNÍ POKYN	DURA Automotive Systems
Index 01	Organizace a hodnocení vzdělávání zaměstnanců		AA-A-L06_cz

Příloha č. 3

Hodnocení semináře/vzdělávací akce



Seminář/vzděl. akce: _____
 Přednášející: _____
 Datum uskutečnění: _____
 Účastník/Účastnice: _____

Zakřížkujte prosím odpovědní okénko, které nejlépe vyjadřuje Vaše mínění.
 Zašlete vyplněný formulář zpět na Personální úsek.

Obsah semináře

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
	4	3	2	1
1. Cíle vzdělávací akce srozumitelné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cíle vzdělávací akce bylo dosaženo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vzdělávací akce měla logickou strukturu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Obdržení výukový materiál má logickou strukturu a pro praxi je použitelný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Znalosti a informace mohu použít v praxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Délka vzděl. akce byla podle obsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podejte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

Způsob zprostředkování informací

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
	4	3	2	1
7. Přednášející zvládl/a učivo/téma akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Přednášející dokázal/a přiměřeně reagovat na mé dotazy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Přednášející prezentoval/a obsah úplně a srozumitelně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Přednášející byl/a dobře orientován v tématu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Přednášející byl/a dobře připraven/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Učební/prezentační tempo odpovídalo obsahu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Doba na praktická cvičení byla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podejte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

List 7	Z 13	PRACOVNÍ POKYN	DURA Automotive Systems
Index 01	Organizace a hodnocení vzdělávání zaměstnanců		AA-A-L06_cz

Všeobecné hodnocení

	zcela souhlasím 4	spíše souhlasím 3	spíše nesouhlasím 2	vůbec nesouhlasím 1
14. Doba, kterou jsem strávil/a na vzdělávací akci, byla dobře investována.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Moje očekávání ze vzdělávací akce byla splněna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podějte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

Organizace

	velmi spokojen/a 4	spokojen/a 3	nespokojen/a 2	velmi nespokojen/a 1
16. Velikost / Složení skupiny účastníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Školící místnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vybavení (např. prezentační média, strojní a přístrojové vybavení, simulátory)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Prostředí ve školící místnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Možnosti stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Předběžné informace (např. pozvánka, spojení, mapa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ubytování (pokud bylo požadováno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obdržel/a jste certifikát / Osvědčení o účasti? ☐ ano ☐ ne
(Zašlete prosím kopii do oddělení Rozvoj personálu.)

Komentáře:

Máte další potřebu školení?

O kterých opatřeních byste chtěli být informováni?

Datum:

Podpis:

Stanovisko nadřízeného: (cca 2 měsíce po absolvování vzd. akce)
Bylo školení účinné – tzn. byly dosaženy cíle výuky?

- ☐ Školící opatření bylo účinné a je v praxi úspěšně realizováno / použito
☐ Školící opatření nebylo účinné a musí být opakováno

Datum:

Podpis:

List 8	Z 13	PRACOVNÍ POKYN	DURA Automotive Systems
Index 01	Organizace a hodnocení vzdělávání zaměstnanců		AA-A-L06_cz

Pokyny pro vedoucí/vysílatele a zaměstnance/účastníky vzdělávací akce

Jednotliví účastníci tohoto procesu mají následující povinnosti:

1. **Vedoucí** musí zpracovat formulář - Žádost o vzdělávací akci a v kolonce Cíl vzdělávání uvést, proč zaměstnanec vysílá na vzdělávací akci. Důvodem je především to, že následně (ve formuláři- Hodnocení vzdělávací akce účastníkem) musí zhodnotit, do jaké míry bylo tohoto cíle dosaženo. Formulář předá na PÚ, který organizačně vzdělávání zajistí.
2. **Účastník** musí **bezprostředně** po absolvování vzdělávací akce **zhodnotit** dotazníkem - Hodnocení vzdělávací akce a odevzdat jej. Odevzdání proběhne formou:
 - a) osobního předání vyplněného dotazníku sekretářce ředitele závodu, která likviduje cestovní příkaz zaměstnance (nebo jiné oprávněné osobě). Pokud toto hodnocení pracovní cesty, jejímž účelem bylo absolvování nějaké vzdělávací akce, nebude doloženo k cestovnímu příkazu, likvidace cestovních náhrad bude pozastavena!
 - b) pokud účastník vzdělávací akce absolvoval vzdělávání v závodě (bez cestovního příkazu), předá hodnocení na PÚ
3. PÚ tento dotazník zkontroluje a na dobu 1-3 měsíce (podle charakteru vzdělávání a po dohodě s vedoucím účastníka) založí. Po uplynutí této doby dotazník zašle vedoucímu, který v příslušné části doplní hodnocení efektivnosti vzdělávací akce (srovnání cíle a stupně jeho naplnění účastníkem vzdělávání).
4. Po úplné administraci bude dotazník založen na PÚ, jako doklad pro audit.

Příloha 2: Posouzení semináře na téma G8D report

Posouzení semináře



Seminář: PRAKTICKÁ APLIKACE METODIKY PD
Referent/ka: BOHUSLAV ČÍPERA
Datum semináře: 18.-19.5.20
Účastník/ice: ROBIN STICHENWIRTH

Zakřížkujte prosím odpovědní okénko, které nejlépe zrcadlí Vaše mínění.
Zašlete vyplněný formulář zpět do oddělení Rozvoj personálu. Děkuji.

Obsah semináře

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
	4	3	2	1
1. Cíle semináře byly srozumitelné.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cíle semináře byly dosaženy.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Seminář měl logickou strukturu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Výukový materiál má logickou strukturu a pro praxi je použitelný.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Učivo budu moci použít v praxi.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Délka kurzu byla podle obsahu	<input checked="" type="checkbox"/> přiměřená	<input type="checkbox"/> příliš krátká	<input type="checkbox"/> příliš dlouhá	

Podejte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

Druh zprostředkování učiva

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím
	4	3	2	1
7. Referent/ka zvládl/a učivo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Referent/ka souhlasil/a s mými požadavky a otázkami.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Referent/ka prezentoval/a obsah srozumitelně a informativně.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Referent/ka byl/a angažován/a.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Referent/ka byl/a dobře připravena.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Učební tempo bylo podle obsahu	<input checked="" type="checkbox"/> přiměřené	<input type="checkbox"/> příliš pomalé	<input type="checkbox"/> příliš rychlé	
13. Doba na praktická cvičení byla	<input checked="" type="checkbox"/> přiměřená	<input type="checkbox"/> příliš krátká	<input type="checkbox"/> příliš dlouhá	

Podejte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

Posouzení semináře



Všeobecné posouzení

	zcela souhlasím 4	spíše souhlasím 3	spíše nesouhlasím 2	vůbec nesouhlasím 1
14. Doba, kterou jsem strávil/a v kurzu, byla dobře investována.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Moje očekávání ze semináře byla splněna.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podejte prosím vysvětlení, pokud jste hodnotili známkou 2 nebo 1:

Organizace

	velmi spokojen/a 4	spokojen/a 3	nespokojen/a 2	velmi nespokojen/a 1
16. Velikost / Složení skupiny účastníků	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Školící místnost	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vybavení (např. cvičné přístroje, prezentační média)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Čistota ve školící místnosti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Možnosti stravování	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Předběžné informace (např. pozvánka)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Hotel (pokud bylo požadováno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obdržel/a jste certifikát / Osvědčení o účasti?

☒ ano ☐ ne

(Zašlete prosím kopii do oddělení Rozvoje personálu.)

Komentáře:

Máte další potřebu školení?

O kterých opatřeních byste chtěli být informováni?

Datum: 21. 5. 10

Podpis:

Stanovisko nadřízeného:

Bylo školení účinné – tzn. byly dosaženy cíle výuky?

- ☒ Školící opatření bylo účinné a je v praxi úspěšně realizováno / použito
☐ Školící opatření nebylo účinné a musí být opakováno

Datum: 16.8. 2010

Podpis:

Příloha 3: Centrální dotazník DURA

Ohodnoťte prosím, následující výpovědi stupnicí 1 až 10. 1-3 = jsou nutná okamžitá opatření --- 4-7 = určité připomínky --- 8-10 = dobré		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komunikace	Zapracování										
	1 Na podporu plnění svých nových pracovních úkolů jsou zaměstnanci přiměřeně školeni.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Porady										
	2 Pravidelně se konají všeobecné informační schůzky.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3 Možnost zúčastnit se jich mají zaměstnanci všech úrovní i oborů činnosti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Přístup k informacím										
	4 Provozní aktuality, metody, postupy, předpisy atd. jsou oznamovány resp. sdělovány přiměřeným způsobem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Důvěra a hodnověrnost										
	5 Mám pocit, že se můj přímý nadřízený o mě jako o osobu stará.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Vyžadovaná očekávání a směřování										
6 Víím, co se ode mě v práci očekává.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7 Můj osobní rozvoj je podporován a oceňován.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8 Od svého nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou informaci o mé pracovní výkonnosti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Management	Vedení										
	9 Vedoucí zaměstnanci jsou respektováni nezávisle na jejich oblíbenosti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Manažerské schopnosti a školení										
	10 Domnívám se, že vedoucí mají správnou kvalifikaci a jsou dostatečně vyškoleni.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11 Domnívám se, že můj nadřízený má správnou kvalifikaci a je dostatečně vyškolen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kontrola	Návrhy										
	12 Zaměstnanci mohou předkládat návrhy jak formální tak neformální cestou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	13 Moje návrhy jsou brány přiměřeně v úvahu a na jejich základě jsou podnikána příslušná opatření.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Stížnosti										
	14 Je mi znám postup při vyřizování stížností.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	15 Myslím si, že vyřizování stížností je spravedlivé.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Bezpečnost										
	16 Pracovní místo, prostředky a celkové prostředí vyhovují požadavkům na ochranu zdraví a bezpečnost.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	17 Úrazové prevenci je věnována přiměřená pozornost.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Způsobilst pracovníků										
18 Se svými rozhodovacími možnostmi jsem spokojen a cítím, že mi můj nadřízený důvěřuje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19 Pro řádný výkon své práce mám k dispozici potřebné prostředky a materiály.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Slušnost	Přesčasy/pracovní doba										
	20 Změny v pracovní době a organizaci přesčasové práce jsou dávány ve známost včas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Kázeň										
	21 Oficiálním disciplinárním řízením předchází osobní pohovory.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Výběr pracovníků										
	22 Na volná místa jsou vypisována výběrová řízení, aby byly umožněny interní kariérní postupy.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Externí vlivy										
Souvislosti	23 Široká veřejnost hodnotí autoritu společnosti Dura jako zaměstnavatele kladně.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Interní změny										
24 Pracuji v místě dobře organizované společnosti, která reaguje na měnící se obchodní situaci a podmínky.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Zdroj: [23]

Příloha 4: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Ekonomické fakulty ZČU v Plzni a ve spolupráci s personálním oddělením zpracovávám ve Vaší firmě diplomovou práci, ve které se zabývám Hodnocením efektivnosti personální politiky podniku. Dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně pro účely mé práce. Prosím o jeho vyplnění a zaškrtnutí jen jedné odpovědi, pokud není uvedeno jinak.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Sandra Tymlová

1. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- ☐ Vedoucí BT ☐ Vedoucí PT

2. Jaké je Vaše doposud dosažené vzdělání?

3. Jak dlouho ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s. pracujete?

4. Jak hodnotíte přínos personálního oddělení pro Váš útvar?

- ☐ Je velmi důležité, velmi nám pomáhá.
☐ V řadě situací je přínosné.
☐ Jen někdy se snažím s tímto oddělením spolupracovat.
☐ Nejsem s tímto oddělením v kontaktu.
☐ Oddělení není pro můj útvar vůbec přínosné.

5. Víte, jaké jsou cíle personálního oddělení?

- ☐ Zním všechny cíle personálního oddělení.
☐ Zním pouze některé cíle personálního oddělení.
☐ Cíle neznám, ale vím, kde je v případě potřeby nalézt.
☐ Cíle neznám a nevím, kde je v případě potřeby nalézt.
☐ Pro naši činnost není potřebné znát cíle personálního oddělení.

6. Jak byste ohodnotil/-a úroveň jednotlivých činností personálního oddělení ve Vaší společnosti? Ohodnoťte jednotlivé činnosti od 1 do 10 (1-3 = nemám připomínky, 4-7 = určité připomínky, 8-10 = jsou nutná okamžitá opatření ke zlepšení).

Plánování potřebných zaměstnanců ☐
Nábor nových zaměstnanců ☐
Vzdělávání zaměstnanců ☐
Motivace ☐

Odměňování ☐
Hodnocení zaměstnanců ☐
Komunikace se zaměstnanci ☐
Bezpečnost práce ☐

7. Ohodnot'te prosím následující výpovědi stupnicí 1 až 10. (1-3 = dobré, 4-7 = určité připomínky, 8-10 = jsou nutná okamžitá opatření)

Jak hodnotíte.....											
Týmová spolupráce a komunikace	týmovou spolupráci?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	spolupráci mezi jednotlivými týmy?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	týmovou komunikaci?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	komunikaci mezi Vámi a ředitelem závodu?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	komunikaci směrem od dělnických pozic nahoru?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	komunikaci mezi Vámi a ostatními vedoucími týmů?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	komunikaci mezi Vaším oddělením a personálním oddělením?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nábor zaměstnanců	zajišťování potřebného počtu zaměstnanců?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	přijímací řízení?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	systém adaptace nových zaměstnanců?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vzdělávání zaměstnanců	vynakládání finančních prostředků na vzdělávání?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	nabídku školení?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	možnost využívání stáží pro studenty z hlediska následného získávání odborných zaměstnanců?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivace	formy motivace?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	možnost využívat „cafeteria systém“?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odměňování	odměňování pracovních pozic?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	mimořádné odměny?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BOZP	počet zmeškaných dnů z důvodu pracovních úrazů?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Zajímáte se o výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců?

- ☐ Pečlivě studuji výsledky všech oddělení společnosti.
- ☐ Pečlivě studuji výsledky, které se týkají pouze mého oddělení.
- ☐ Výsledky tohoto průzkumu si jen zběžně přečtu.
- ☐ Výsledky tohoto průzkumu nestuduji.
- ☐ Nevím, že ve společnosti probíhá průzkum spokojenosti zaměstnanců.

9. Které výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou pro vás důležité? Můžete zaškrtnout více možností. Tuto otázku vyplňte jen v případě, že studujete výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Komunikace

- ☐ Zapracování
- ☐ Porady
- ☐ Přístup k informacím
- ☐ Důvěra a hodnověrnost
- ☐ Vyžadovaná očekávání a směřování

Management

- ☐ Vedení
- ☐ Manažerské schopnosti a školení

Kontrola

- ☐ Návrhy
- ☐ Stížnosti
- ☐ Bezpečnost
- ☐ Způsobilost pracovníků

Služnost

- ☐ Přesčasy/pracovní doba
- ☐ Kázeň
- ☐ Výběr pracovníků

Souvislosti

- ☐ Externí vlivy
- ☐ Interní změny

10. Pokud máte k průzkumu spokojenosti zaměstnanců nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, napište je prosím.

Zdroj: Vlastní zpracování

ABSTRAKT

TYMLOVÁ, Sandra. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2014

Klíčová slova: personální politika, analýza podnikatelského prostředí, personální procesy, Balanced Scorecard, riziko

Tato diplomová práce je zaměřena na téma hodnocení efektivnosti personální politiky ve společnosti DURA Automotive CZ, k. s. Cílem této práce je zhodnotit efektivnost personální politiky podniku a navrhnout cíle a opatření vzhledem ke stanoveným cílům, která pomohou zlepšit efektivitu personálního systému a podpoří realizaci strategie firmy.

V první části je popsán podnikatelský subjekt, jeho historie, postavení na trhu a organizační struktura, dále stanovena vize, strategické cíle a strategie, jak těchto cílů dosáhnout, a nakonec provedena analýza podnikatelského prostředí. V druhé části jsou analyzovány interní procesy se zaměřením na lidský kapitál, z nichž vyplývají silné a slabé stránky personálních činností. V další části práce jsou zjištěny potenciály ke zlepšení a navržena opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu ve společnosti. Poslední kapitolou je zhodnocení zjištěných rizik a navržení opatření vedoucích k jejich eliminaci či úplnému odstranění.

ABSTRACT

TYMLOVÁ, Sandra. Effectivity Assessment of Company Personnel Policy. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 84 s , 2014

Keywords: personnel policy, analysis of the business environment, HR processes, Balanced Scorecard, risk

This thesis is focused on evaluating effectiveness of personnel policy at DURA Automotive CZ , l.p. Target of this study is to evaluate the effectiveness of the personal policy of the company and propose a measures to set goals that will help improve the efficiency of the personnel system.

The first section describes the business entity, its history, market position and organizational structure, as well as setting of the vision, strategic objectives and strategies to achieve these objectives and finally performs analysis of the business environment. The second part analyses the internal processes with a focus on human capital and results in the strengths and weaknesses of personal activities. The next part identifies the potential for improvement, and proposes measures to improve the performance of human capital in the company. The last chapter is the assessment of the identified risks and proposal of measures to eliminate them or eradicate them completely.